

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ Л. С. Франко

«_____» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Інноваційна складова діяльності ТНК на ринку креативних індустрій
(на матеріалах компанії «The Walt Disney Company»)»**

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

Виконавець роботи: Флегантова Анна Леонідівна

Підпис _____

Дата «__» _____ 2021 р.

Науковий керівник: Пожар Артем Анатолійович, к. е. н., доцент

Підпис _____

Дата «__» _____ 2021 р.

Рецензент Ноздрін Олександр Олександрович

Полтава 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	6
1.1. Інновації як основа конкурентоспроможності ТНК.....	6
1.2. Сутність ринку креативних індустрій та його сучасний стан.....	14
1.3. Особливості в провадженні інновацій на ринку креативних індустрій.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «THE WALT DISNEY COMPANY» НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	28
2.1. Загальна характеристика «The Walt Disney Company» та особливості її діяльності на ринку креативних індустрій.....	28
2.2. Аналіз інноваційної діяльності «The Walt Disney Company».....	33
2.3. Маркетинговий аналіз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій.....	40
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «THE WALT DISNEY COMPANY» НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	51
3.1. Аналіз конкурентоспроможності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій.....	51
3.2. Перспективи розвитку інноваційної діяльності «The Walt Disney Company».....	59
3.3. Прогноз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій.....	63
Висновки до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що на сучасному етапі розвитку економіки світу відбувається поступовий перехід до економіки знань та інформаційного суспільства, що зумовлює потребу впровадження інновацій в усі галузі економіки. Креативні індустрії завжди використовували інноваційні способи способи виробництва, а також продукували інноваційні продукти на послуги. В умовах сьогодення це стає дедалі актуальнішим та важливішим.

Дослідженням питань пов'язаних з впровадженням інновацій у діяльність ТНК, а також діяльності корпорацій на ринку креативних індустрій займалися такі вчені, як О. В. Варшава [13], Ю. О. Головчук [2], Т. В. Данько [18], В. В. Джеджула [1], Н. В. Дідик [13], М. Дубина [6], І. Ю. Єпіфанова, [1], Н. А. Карасьова [9], Н. Б. Кузнецова [10], К. М. Синякова [8], О. В. Смагло [14], Т. М. Паневник [4], Л. М. Побоченко . [5], Г. О. Пчелянська [2], Ю. В. Ушкаренко [8], О. Г. Цвик [1], А. В. Чмут [8], С. Шкарлет [6], С. Д. Щеглюк [19] та інші.

Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

Метою роботи є дослідження впливу інноваційної складової на діяльність ТНК на ринку креативних індустрій. Поставлена мета обумовляє необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити роль інновацій у формування конкурентоспроможності ТНК;
- дати сутнісну характеристику поняття «ринку креативних індустрій» та охарактеризувати його сучасний стан;
- розкрити особливості провадження інновацій на ринку креативних індустрій;
- охарактеризувати особливості діяльності компанії «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій

- проаналізувати особливості інноваційної діяльності компанії «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій;
- здійснити маркетинговий аналіз діяльності компанії «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій;
- проаналізувати конкурентоспроможність компанії «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій;
- проаналізувати перспективи розвитку інноваційної діяльності компанії «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій;
- розробити прогноз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій.

Об’єктом дослідження є інноваційна складова як основа конкурентоспроможності ТНК на ринку креативних індустрій.

Предметом дослідження є діяльність «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: системний та структурний аналіз, графічний метод, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG.

Інформаційну базу досліджень склали офіційні рейтинги та бази даних зарубіжних установ, монографії, статті зарубіжних та вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, в тому числі офіційні сайти компаній та їх звітність.

Впровадження результатів дослідження. Розглянуті теоретичні основи інноваційної діяльності на ринку креативних індустрій. Проведено аналіз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій. Проаналізовано перспективи розвитку «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій.

1) *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі для ТОВ «АГРОЦЕНТР 2017». Впровадження полягають у наступному: 1) диверсифікувати продукцію, через

збільшення асортименту товарів та послуг, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності та зміцнити позиції на ринку.

Значущість дослідження для навчального процесу підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: при викладанні навчальної дисципліни «Економічний аналіз у міжнародному бізнесі» у тему «Аналіз господарської та комерційної діяльності міжнародних компаній» включити результати аналізу конкурентоспроможності ТНК у галузі креативних індустрій і використовувати відповідну інформацію при розробці навчальних завдань для практичних занять.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: участь у кафедральних наукових дослідженнях за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220).

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на :

1) Flehantova Anna Creative Industries: Essence and Current State / Flehantova Anna // Модернізація економіки: теоретичні засади та практика реалізації: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (23 січня 2021 року /Східноукраїнський інститут економіки та управління. – Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. – С. 99 – 102.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

1.1. Інновації як основа конкурентоспроможності ТНК

В умовах сьогодення динамічний розвиток країн є неможливим без всебічного і безперервного продукування і використання інновацій як каталізаторів загальноекономічного розвитку. Головною метою успішних корпорацій, а також країн є нарощування інноваційної складової національної економіки [5].

Конкурентоспроможність – це загальна особливість компетенцій, цінностей та конкурентних переваг, тобто активи та параметри підприємства, які роблять свою позитивну різницю для конкурентів [2].

Тобто під конкурентоспроможністю розуміється здатність компанії виробляти товари або послуги, які можуть конкурувати на ринку [1].

Найважливішим джерелом створення і утримання конкурентних переваг компанії є виявлення і використання нової науково-технічної продукції при здійсненні інноваційної діяльності, яка є результатом інтелектуальної, наукової і інженерно-технічної творчості фахівців. Тобто в умовах високої динамічності конкурентного середовища для отримання високої конкурентної позиції для компаній необхідним є впровадження інновацій [1]. Під інновацією розуміється впровадження нової або суттєво поліпшеної ідеї, товару, послуги, процесу або практики, яка призначена для отримання поліпшеного результату [1].

Висока конкурентоспроможність дозволяє отримувати прибутки, що зможе зацікавити інвестора як постійного і надійного партнера, для забезпечення стабільного розвитку компанії [1].

Спроможність компанії до інноваційного розвитку обумовлюється інноваційним потенціалом компанії, тобто його здатністю реалізовувати інновації у межах обраного стратегічного напрямку розвитку. Можливість здійснювати інноваційну діяльність визначається потенційною спроможністю компанії до інноваційного розвитку та сукупністю умов, що сприяють чи, навпаки, перешкоджають реалізації інновацій [1].

Важливе місце інноваціям як фактору економічного зростання надає засновник теорії конкурентних переваг М. Портер. Описуючи зміст конкуренції і пояснюючи питання досягнення підприємствами успіху на міжнародних ринках, вчений стверджує, що досягнення конкурентних переваг досягається саме завдяки інноваціям, які розуміє в широкому сенсі – від масштабного технологічного прориву до нових методів праці, використання нових технологій [3].

М. Портер зазначає, що інновації є результатом незвичайних зусиль та можуть з'являтися як з нових компаній, так і в існуючих, або ж виникати в результаті розширення сфери діяльності підприємств, використанні нових ресурсів, приходити з інших країн. Вчений підкреслює, що конкуренти одразу ж обійдуть будь-яку компанію, яка припинить вдосконалення та впровадження інновацій [3].

Таким чином, згідно з теорією конкурентних переваг досягнення конкурентоспроможності, економічного зростання є можливим лише при постійному удосконаленні та впровадженні інновацій [1].

Правильно підібрана та достатньо наповнена інноваційна стратегія як стратегічний пакет усіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності компанії є запорукою довгострокового успіху компанії та засобом забезпечення її конкурентоспроможності. Компанія повинна керуватися чіткою типологією та детальним розбиттям стратегії на різні компоненти, які мають своє місце в структурі стратегічної групи компанії та в системі забезпечення її конкурентоспроможності, доступного і чіткого методу формування та апробації її альтернатив, і зрештою, вибору, найбільш

відповідний компонент демонструє реалізацію як частину збалансованого набору стратегій [2].

В сучасних умовах конкурентоспроможна діяльність не можлива також без оновлення виробництва, яке базується на розвитку інноваційних процесів. Інноваційність стає головним чинником ефективного функціонування, перспектив успішного розвитку та загалом є відображенням прогресивного бачення розвитку соціально-економічних відносин [4].

ТНК як головні інвестори, є рушійними силами інноваційних проривів, що здійснюють суттєвий вплив на науково-технічний прогрес і соціально-економічний розвиток світової та національних економік. Адже, генеруючи інноваційні процеси, ТНК поширюють їх на території приймаючих країн, де розташовані їх дочірні підприємства та філії [4].

Потужна конкурентна боротьба, що має глобальний характер в інноваційній діяльності ТНК, потребує постійного нарощування обсягів та темпів науково-дослідних робіт та удосконалення інноваційних можливостей компаній. Основою їх реалізації є власні науково-дослідні підрозділи корпорацій, які традиційно були розташовані в країнах базування, або співпраця з сторонніми дослідницькими центрами. Внутрішньофірмова наука, інтегрована у реальний сектор економіки, грає найактивнішу роль в інноваційному розвитку індустріально розвинутих країн-лідерів [4].

В умовах прискореного розвитку «нової економіки» однією із основних конкурентних стратегій ТНК є використання головного нематеріального активу – інновацій, а ефективне використання інноваційної складової стає одним з основних конкурентних переваг ТНК у XXI ст. [5].

ТНК намагаються розподіляти сфери впливу між собою. Галузева спеціалізація досить часто збігається зі спеціалізацією країни. ТНК США займають провідні позиції на світовому ринку високих технологій, фармацевтики і програмного забезпечення. Японські промислові корпорації посідають передові позиції в металургії, електроніці та електротехніці. Компанії ЄС – у хімічній, харчовій та автомобільній галузі [5].

ЄС вклав найбільше інвестицій в НДДКР у 2017 р. в автомобільну промисловість – 29,7 %. Другою галуззю стала охорона здоров'я, з часткою 23,2 %, а третьою – інформаційно-телекомунікаційні технології (ІКТ) з часткою 19,5 % від загальної суми інвестицій в НДДКР ЄС [5] (рис. 1.1.).

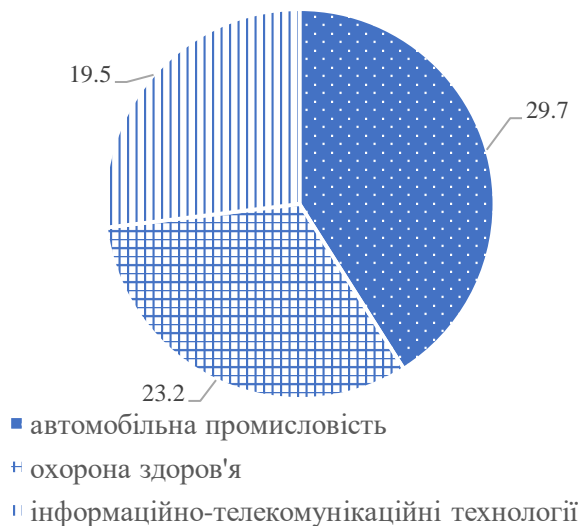


Рис.1.1. Інвестиції у НДДКР у країнах ЄС, 2017 р., %

Джерело: складено нами на основі [5].

В Японії в 2017 р. найбільш привабливою галуззю для інвестування в НДДКР є автомобільна промисловість з часткою 30 %, на другому місці інформаційно-телекомунікаційні технології (ІКТ) з часткою 24,3 % та 12 % становить охорона здоров'я [5] (рис. 1.2.).

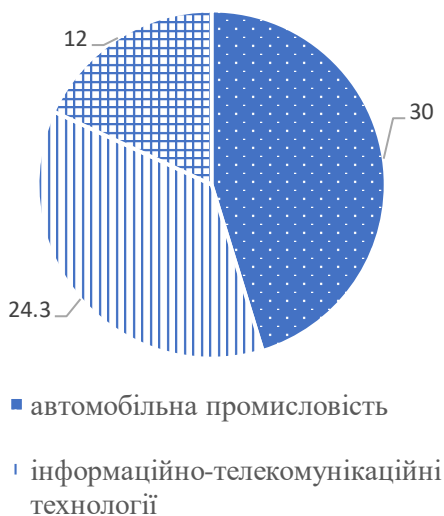


Рис.1.2. Інвестиції у НДДКР у Японії, 2017 р., %

Джерело: складено нами на основі [5].

З іншого боку, США в 2017 р. мають інвестицій в НДДКР лише 8,1 % в автомобілебудуванні, але 49,2 % – у сфері інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ) та 26,5% у сфері охорони здоров'я [5] (рис. 1.3.).



Рис.1.3. Інвестиції у НДДКР у США, 2017 р., %

Джерело: складено нами на основі [5].

Китай має деяку подібність з США щодо інвестицій в НДДКР в 2017 р. 12,5 % – у автомобільній промисловості та 44,1 % – у сфері інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ), але в охороні здоров'я – лише 3 % [5] (рис. 1.4).

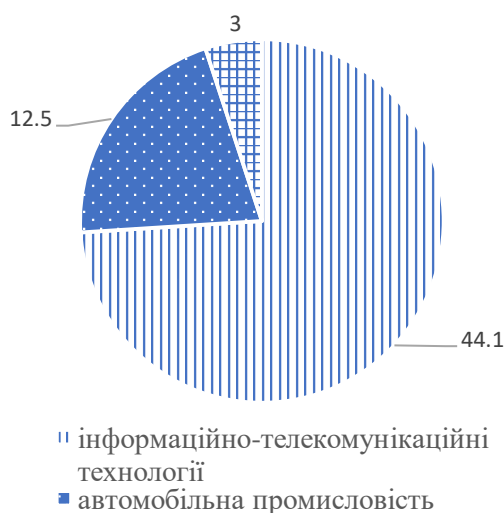


Рис.1.4. Інвестиції у НДДКР у Китаї, 2017 р., %

Джерело: складено нами на основі [5].

Підприємства ЄС підняли обсяги досліджень та розробок вище середнього темпу зростання у світі – 567 компаній, що входять до складу ЄС, інвестували в 2017 р. 192,5 млрд. євро в дослідження та розробки. Зростання інвестицій відбулося в автомобільній галузі разом із ІКТ та охороною здоров'я [5].

У вибірці ЄС зростання НДДКР призвело до збільшення обсягів досліджень і розробок таких компаній, як Nokia (96 %), NXP (90%), SAP (13 %), ZF (40 %), Renault (20 %), Daimler (15 %), Continental (15 %), Glaxosmithkline (12,9 %) та Robert Bosch (7,4 %) [5] (рис. 1.5).

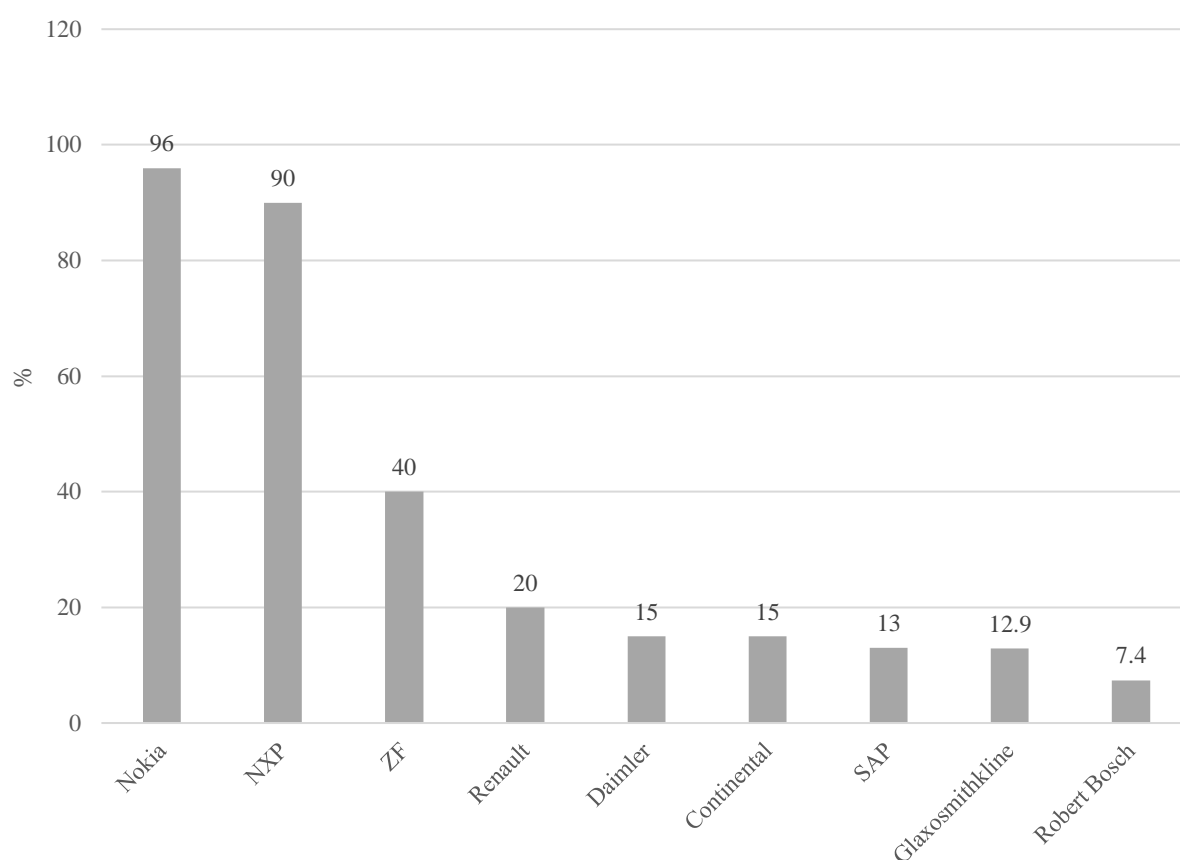


Рис.1.5. Обсяги НДДКР у компаніях країн ЄС, 2017 р., %

Джерело: складено нами на основі [5].

У групі, що не входить до складу ЄС, провідними компаніями з досліджень і розвитку є: Huawei (29 %), Apple (25 %), Gilead (55 %), Broadcom (155 %), Alphabet (13 %), Dell (116 %), Boeing (42 %), Facebook (23 %), Microsoft (9 %) та Western Digital (50 %) [5] (рис. 1.6).

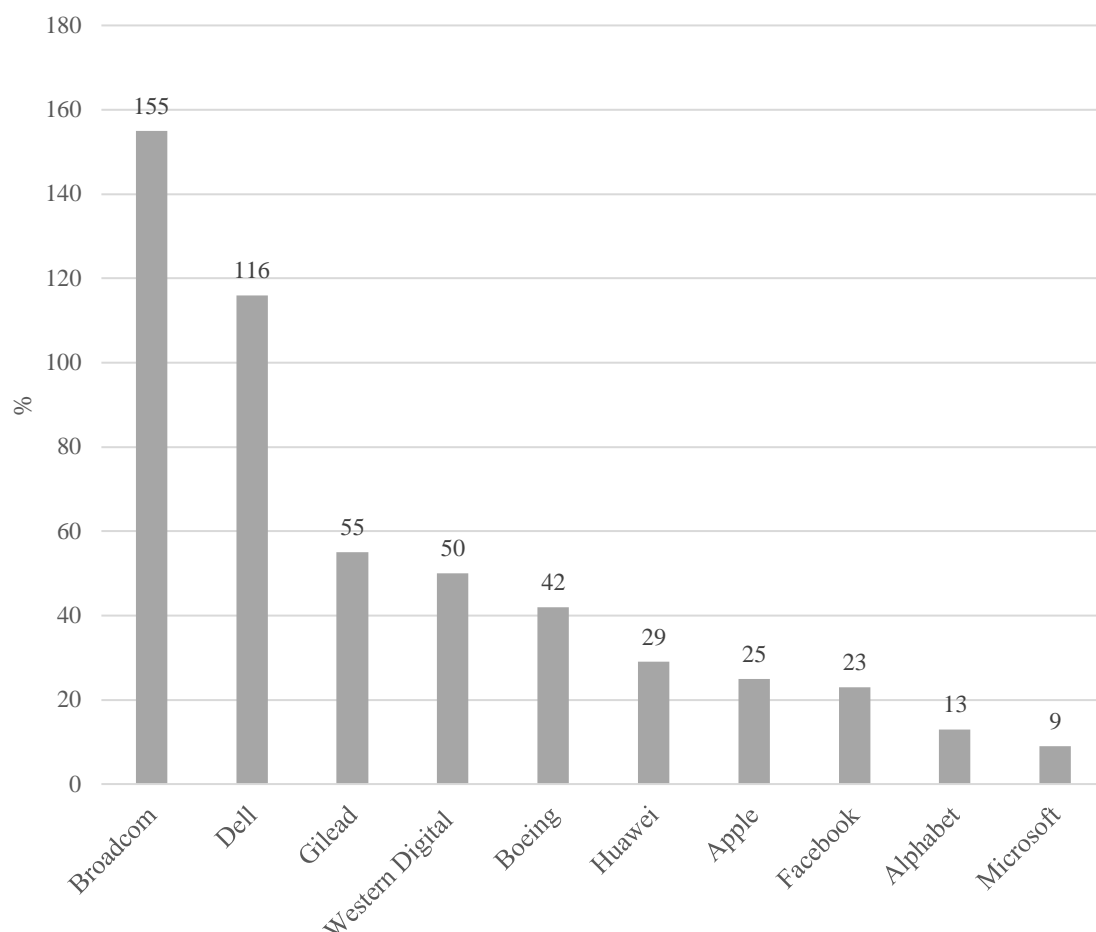


Рис.1.6. Обсяги НДДКР у компаніях, що не входять до ЄС, 2017 р., %

Джерело: складено нами на основі [5].

Загальний рівень інвестування в інноваційну діяльність ТНК ЄС, значною мірою базується на інвестиціях німецьких компаній, на які припадає 38,5 %. У 224 німецьких корпорацій з 1000 ТНК ЄС інвестування в НДДКР збільшилося на 6,7 %, а чистий обсяг продажів на 1,1 %. Ці результати в значній мірі відображають продуктивність німецьких компаній в автомобілебудуванні (7,1 % у сфері НДДКР та 3,6 % у чистих продажах). Компанії з цього сектору, який демонструє найвищий ріст НДДКР, був Daimler, ZF, Continental і Robert Bosch. Також, німецькі компанії показали хорошу продуктивність в інших секторах: SAP (послуги ІКТ) та Bayer (галузь охорони здоров'я), (The 2017 EU Industrial R&D Investment Scoreboard) (табл. 1.1) [5].

Таблиця 1.1 - Основні показники найбільших 1000 компаній-інвесторів в ЄС в інноваційну діяльність, 2017 р.

Країна	Кількість компаній, одиниць	НДДКР в 2017 році, млрд. євро	Частка НДДКР в межах ЄС, %	Чистий продаж за рік, %	Зростання наукових досліджень за рік, %
Німеччина	224	76,3	38,5	6,7	1,1
Великобританія	290	31	15,6	9,2	-1,5
Франція	108	26	13,1	3,4	-3,6
Нідерланди	46	18,5	9,3	3,2	3,1
Ірландія	27	9,9	5	5,4	0,8
Швеція	82	9,5	4,8	-1,2	-4,1
Фінляндія	36	6,4	3,2	63,8	7,8
Італія	38	5,9	3	4	-9,6
Іспанія	21	4,8	2,4	3,5	-2,7
Данія	32	4,7	2,4	7,5	4,7
Топ-10 країн ЄС	904	192,9	97,3	6,9	-0,9
Інші країни ЄС	96	5,4	2,7	9,4	-3,2
Разом країни ЄС	1000	198,3	100	6,9	-1

Джерело: [5].

Отже, інноваційна діяльність та інвестування в НДДКР відіграють надзвичайно важливу роль у процесі підвищення рівня конкурентоспроможності компанії, або збереження його на достатньому рівні, що підтверджується статистичними даними про діяльність провідників ТНК Європи та світу. Особливо важливого значення інноваційна діяльність набуває в умовах трансформаційних процесів в світовій економіці. В наслідок змін, які відбулися у світовій економіці через вплив на діяльність ТНК обмежень, пов'язаних з поширенням у світі COVID-19, компанії змушені реагувати на нові умови функціонування і більшість обирає саме стратегію, пов'язану із впровадженням у процес виробництва, або у продукцію або послуги інноваційної складової, що ще раз доводить, що нововведення відіграють надзвичайно важливу роль у діяльності сучасних транснаціональних корпорацій.

1.2. Сутність ринку креативних індустрій та його сучасний стан

Креативність є невід'ємною частиною людини, є результатом її існування, її здатності мислити та пізнавати навколишній світ. Саме індивідуальний характер креативності, який виявляється виключно в об'єктивно існуючій персоніфікованій, особистісній спроможності людини мислити оригінально, нешаблонно та сміливо, детермінує особливості її прояву та впливу на розвиток різних сфер людської діяльності, зокрема й на господарську систему країни [6].

Креативність завжди була притаманна людині в періоди розвитку та занепаду різних суспільних формацій. Проте саме в наш час, на початку XXI ст. роль креативності в загальному розвитку людини, становленні її як окремої особистості та загалом розбудові економіки країн стала швидко зростати [6].

Креативність є невід'ємним елементом постіндустріальної економіки, водночас і новітнім чинником суспільного розвитку. Креативна індустрія характеризується не лише певною сукупністю видів економічної діяльності, які виробляють креативні товари та послуги, а й підходом до формування нової економіки, яка базується на застосуванні людської творчості та активізації творчого потенціалу людини з метою отримання конкурентних переваг [19].

Поняття креативної (культурної) індустрії, яке тісно пов'язане із концепцією креативної економіки та креативного класу, набуло активного поширення на початку XXI ст. для позначення творчих галузей, що продукували широкий спектр товарів і послуг, забезпечували роботою велику кількість людей, використовували цифрові технології, залежали від інновацій і розвивалися, переважно, в країнах західної Європи та США [9].

Термін «креативні індустрії» став використовуватися відносно недавно і його вживання є неоднаковим в різних країнах світу. Креативні індустрії, по суті, перебувають на стику між культурою, творчістю, з одного боку, і комерцією – з іншого. В результаті подібної діяльності відбувається комерціалізація ідеї, що і приносить певний прибуток [8]. У наукових працях дослідників висвітлюються такі підходи до розгляду категорії «креативні індустрії»:

1) «креативні індустрії, як ті індустрії, які мають своє походження в індивідуальній творчості, майстерності та таланті, і які мають потенціал для багатства і створення робочих місць шляхом створення та використання інтелектуальної власності»;

2) креативні індустрії – це перелік видів економічної діяльності, що мають потенціал до створення доданої вартості та робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти та послуги є наслідком індивідуальної творчості, навичок і таланту;

3) концепція креативних індустрій – це широка категорія, що включає художні заходи, установи культури, галузі культури та інші види креативної діяльності, що ґрунтуються на індивідуальній творчості, зокрема в галузях, що використовують нові технології (наприклад, нові медіа) у креативній діяльності [7].

Одним із проблемних питань порівняльного аналізу креативних індустрій країн світу є різні підходи до їх класифікації (табл. 1.2) [8].

Таблиця 1.2 - Підходи до класифікації креативних індустрій

Підхід UNCTAD	Британський підхід	Німецький підхід
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - прикладне мистецтво; - аудіовізуальні товари; - дизайн; - цифрові засоби виробництва; - нові медіа; - виконавче мистецтво; 	<ul style="list-style-type: none"> - архітектура; - реклама; - ринок мистецтва та антикваріату; - ремесла; - дизайн; - мода; 	<ul style="list-style-type: none"> - музична індустрія; - книжковий ринок; - арт-ринок; - кіноіндустрія теле- і радіомовлення; - ринок виконавських мистецтв;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> - видавництво; - художня творчість. 	<ul style="list-style-type: none"> - кіно; - музика; - виконавче мистецтво; - галузь розваг та відпочинку; - видавнича справа; - телебачення; - радіомовлення; - створення програмного забезпечення. 	<ul style="list-style-type: none"> - індустрія дизайну; - ринок архітектури; - ринок преси; - рекламний ринок; - індустрія програмного забезпечення та ігор.
Австрійський підхід		
<ul style="list-style-type: none"> - культурна спадщина; - виконавче мистецтво; - аудіовізуальні підприємства; - візуальне мистецтво; - книги і видавнича справа; - міждисциплінарна діяльність. 		

Джерело: [8].

Базовою умовою формування креативної економіки стала інформаційна революція та перехід до інноваційного «суспільства знань», в якому головним необмеженим ресурсом є творчий потенціал та інноваційне мислення. Нині він є рушійною силою не лише для художників, музикантів, акторів тощо, але й для промисловості, бізнесу та управління. Саме креативний підхід дає можливості віднайти нові унікальні рішення в умовах турбулентного економічного середовища і жорсткої конкуренції на ринку [9].

За визначенням ЮНКТАД (UNCTADstat) [11] креативна економіка – це нова концепція, яка спирається на взаємодію між творчістю людини, ідеями та інтелектуальною власністю, знаннями та технологіями. До неї належать такі галузі як реклама, архітектура, декоративно-прикладне мистецтво, дизайн, мода, кіно, відео, фотографія, музика, виконавча майстерність, видавництво, дослідження та розробки, програмне забезпечення, комп’ютерні ігри, електронні видання та телебачення/радіо. Разом вони формують важливе джерело не тільки культурних, але й комерційних цінностей [9].

З точки зору економічного змісту креативні індустрії – це економічна діяльність, заснована на використанні знань, талантів та ідей, втілених у бізнесмоделях і технологіях для отримання прибутку та реалізації творчого потенціалу. Креативні індустрії поєднують в собі процес створення, виробництва та комерціалізації креативного контенту, якому притаманний нематеріальний і культурний характер. Креативна економіка найменше залежить від матеріальних ресурсів, тому вона є найдинамічнішою щодо створення нових робочих місць, генерування доходів та розвитку експорту [9].

На рис. 1.7 наведено складові елементи креативних індустрій [9].



Рис.1.7 Складові елементи креативних індустрій

Джерело: [9].

Характерною особливістю креативних індустрій сьогодні є те, що вони розвиваються переважно в містах, особливо в тих, де ринок уже насичений споживчими товарами, функціонує розвинута соціальна сфера та спостерігається високий рівень доходів населення. Висока якість життя та стандартів міського обслуговування підвищує економічну і соціальну динаміку, що сприяє формуванню конкурентних переваг перед ін. територіями. За даними EUROSTAT [12], кожен третій громадянин країн ЄС (35 %), який є старшим 16 років, щонайменше 1 раз на рік бере участь у культурних заходах, що позитивно впливає на якість його життя. Країнами лідерами за цим показником є Австрія, Данія, Великобританія, Франція, Литва, Латвія і Швеція – понад 50 %. Станом на 2016 р. до креативних індустрій в ЄС було залучено 8,4 млн. осіб, або 3,7 % від усіх зайнятих. Найбільша частка зайнятих в Естонії – 5,3 %, найменша в Румунії – 1,6 % [9].

Розвиток креативних індустрій відіграє величезну роль у глобальних економічних і політичних змінах. У цілому, лідерами в креативних індустріях залишаються економічно розвинуті країни, проте доля країн, що розвиваються неухильно зростає. Якщо в 1950-ті рр. ВВП США становив понад 50 % від світового ВВП, то нині ВВП США становить близько 25 % світового. Це пов'язано, зокрема, і з розвитком творчих індустрій у таких країнах як Індія, Китай, Південно-Східна Азія та Латинська Америка. Значний поступ у розвитку креативної економіки здійснили країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону в яких відповідний сектор генерує біля 740 млрд. дол США доходу (33 % світового обсягу продажів креативної продукції) і представляє 12,7 млн. робочих місць (43 % робочих місць у креативних індустріях у світовому вимірі) [9].

Однією з переваг розвитку креативних індустрій для національних економік є можливість отримання прибутку від експорту, адже товари та послуги вироблені у сфері креативної економіки можуть бути об'єктами міжнародної торгівлі [9].

Сучасний світ сьогодні все більше зазнає агресивного впливу різних факторів зовнішнього середовища, одним з яких є масштабне поширення вірусних інфекцій, що несуть загрозу не тільки життю і здоров'ю населення планети, а й бізнесу у глобальному масштабі. Не виключенням є креативні галузі, які, на переконання представників творчої індустрії, є найуразливішими та найчутливішими до негативного впливу кризи COVID-19, а творчі працівники — тим сегментом робочої сили, яка найбільше відчуває руйнівний вплив наслідків пандемії на свої доходи [10].

Руйнівний вплив пандемії COVID-19 на креативну економіку зумовлений тим, що на відміну від інших сфер економіки, їй притаманні специфічні для неї ознаки, такі як: висока частка людей, зайнятих у різних сферах суспільного виробництва, більшість з яких є самозайнятими, основою праці яких є творча, інтелектуальна складова; вона є ключовим фактором розвитку інноваційної економіки, де креативність виступає джерелом появи інновацій і потребує значного фінансового вливання; характеризується специфічністю, що притаманна творчій праці та її результату — творчій, креативній продукції, де має місце значна частка інтелектуальної складової у формуванні її ринкової вартості (продукція є дороговартісною); ринок креативної продукції та послуг характеризується специфічністю формування споживчого попиту та споживання креативної продукції; масштабна інтеграція креативної економіки з різними галузями національної економіки, що зумовлює синергетичний ефект у випадку кризи; продукція креативної економіки є об'єктом інтелектуальної власності і потребує високого рівня її захисту у суспільстві [10].

Більшість країн світу, де креативний сектор економіки був одним із найважливіших чинників їх економічного зростання, досі не можуть вирахувати суспільні втрати від фактичного блокування економічного розвитку та запровадження режиму превентивної зупинки своїх економік, внаслідок запровадження всеохоплюючого карантину, спричиненого пандемією COVID-19. Проте зволікання у часі в даний момент є

неприпустимим, і потребує від урядів країн рішучих заходів та ефективних швидких рішень для порятунку власної економіки, в тому числі її креативного сектору [10].

Важливими факторами відновлення діяльності креативних індустрій є збереження креативного людського капіталу, підтримання внутрішнього ринкового попиту на креативну продукцію, інвестування в інновації креативного сектору економіки, оскільки за своїм внутрішнім змістом креативна економіка базується на людському капіталі, його творчій та інтелектуальній складовій, що є джерелом виникнення креативних задумів та основою створення інновацій. Саме від спроможності урядів країн вберегти наявний на сьогодні у креативному секторі творчий людський капітал від економічних і соціальних потрясінь, а також своєчасна і різнобічна підтримка розвитку креативних індустрій шляхом внутрішнього інвестування в інновації, сприятимуть відтворенню та поступовому зростанню креативного сектору (табл. 1.3) Це забезпечить йому високу гнучкість і швидко адаптивність до ринкових змін, зумовлених пандемією COVID-19 [10].

Таблиця 1.3 - Фінансова підтримка сфери культури урядами країн світу в період кризи COVID-19

Країна	Обсяги державного фінансування
Норвегія	Додаткове фінансування галузі в розмірі 28 млн. дол. США
Франція	Створення стабілізаційного фонду з підтримки культури на суму 22 млн. Євро, з них: - на музичну сферу — 10 млн. Євро; - на сферу літератури — 5 млн. Євро; - на сферу розваг — 5 млн. Євро; - на сферу візуальних мистецтв — 2 млн. Євро Індивідуальна підтримка митців на суму 1,5 тис. Євро
Бельгія	Додаткове фінансування митців на суму 8 млн. Євро
Німеччина	Федеральна допомога для всіх постраждалих культурних секторів в розмірі 159 млрд. Євро, з яких: -

Продовження таблиці 1.3

	пряма підтримка малого бізнесу та самозайнятих осіб у сфері культури — 50 млрд. Євро
Італія	Створення італійським національним фондом додаткового фонду з підтримки кіно, перформативного та аудіовізуального мистецтва в сумі 130 млн. Євро
Польща	Додаткове фінансування сектору культури до 4 млрд. злотих (еквівалент 900 млн. Євро)
Австралія	Додаткове фінансування візуального мистецтва в сумі 27 млн. австралійських доларів та музичної індустрії в сумі 10 млн. австралійських доларів
США	Додаткове фінансування: - американського Національного фонду мистецтв — 75 млн. дол. США; - Національного фонду гуманітарних наук — 75 млн. дол. США; - Інституту музейної та бібліотечної служби — 50 млн. дол. США

Джерело: [10].

Фінансування з фондів прямої та непрямой підтримки культури й креативних індустрій, індивідуальна підтримка фахівців, що в них залучені, відтермінування орендної плати, своєрідні податкові канікули — всі ці інструменти допоможуть галузі пережити коронавірусну кризу з найменшими втратами і почати працювати після неї [10].

Отже, ринок креативних індустрій посідає досить вагоме місце у світовій економіці. Його головною особливістю є те що креативні індустрії, як самостійна галузь, передбачає у своїй діяльності постійне новаторство, оскільки ця галузь завжди тісно пов'язана зі створенням чогось нового і із залученням до цього процесу саме креативної праці та інтелектуальної складової людини. У 2020 році на ринок креативних індустрій діяли певні негативні фактори пов'язані з обмеженнями щодо розповсюдження у світі

COVID-19 і саме правильно впроваджені інновації у більшості випадків допомогли компаніям не втратити конкурентні позиції на ринку.

1.3. Особливості в провадження інновацій на ринку креативних індустрій

Структурні та технологічні зрушення в сучасній світовій економіці, посилення процесів глобалізації та міжнародної конкуренції сформували передумови для визнання креативності важливим нетехнологічним фактором впливу на інновації. Креативні індустрії вже багато років є прибутковим сектором економіки у багатьох європейських країнах. Останнім часом вони стають все більше інтегрованими в міський розвиток, процеси демократизації, розвиток територіальних громад, та сприяють формуванню інноваційних ринків [15].

Концептуалізація інновацій має сильні історичні корені, які дають важливе розуміння поточних проблем використання цього терміна. Спочатку інновації були винайдені дослідниками, які займаються розробкою технологій і економікою. На ранню трактовку цього поняття сильно вплинула робота Йозефа Шумпетера, який вважав підприємця головним гравцем в інноваційному виробництві. Часто цитоване визначення інновацій Шумпетером охоплює той масштаб, який інновації все ще мають сьогодні: впровадження нового товару, впровадження нового методу виробництва, відкриття нових ринків, завоювання нового джерела або поставка сировини або напівфабрикатів, впровадження нової форми організації процесів [23].

Це значення для економічного аналізу в даний час стає все більш важким аспектом, оскільки прибуток, особливо в творчих галузях, не завжди є основним показником успіху. З іншого боку, інновації в термінах Шумпетера дійсно підходять для нинішніх творчих індустрій: інновації стали терміном,

тісно пов'язаним з індивідуальним підприємництвом. Оскільки індивідуальне підприємництво в формі малих і середніх підприємств або фрілансерів широко поширене в творчих галузях, ці галузі, безсумнівно, відповідають цьому аспекту шумпетеріанського підходу до інновацій [23].

На початку і середині двадцятого століття творчі індустрії не часто вважалися актуальною областю економічного аналізу та академічних досліджень інновацій. Це змінилося у кінці століття. Особливо за останні два десятиліття кількість академічної літератури та політичних звітів, які обговорюють передбачуваний зв'язок між творчими індустріями і інноваціями, значно зросла [23].

В останні роки, поряд зі зростаючим значенням культурної економіки, творчість стала грати все більш важливу роль в програмах економічного зростання і зростання зайнятості. Особливо в економіці знань галузі, що виробляють нематеріальні товари та ідеї, вважаються важливою основою інновацій і, як наслідок, економічного прогресу [23].

Однак, незважаючи на пік інтересу до творчих індустрій та інновацій, академічні дослідження рідко вивчали специфічні особливості інновацій в креативних індустріях. Більш того, розвитку всеосяжної (тобто міждисциплінарної, але цілісної) концептуалізації інновацій в творчих галузях для області політики перешкоджає той факт, що у всій Європі культурна та творча індустрії стали ключовим сектором економіки, інноваційний потенціал якого вважалися відгалуженнями або поширенням на більш широку економіку [23].

Ентузіазм з приводу інноваційних можливостей творчих індустрій був в основному заснований на твердженнях, а не на реальних доказах зв'язку між творчістю, культурою та інноваціями. Такий нормативний підхід неминуче перешкоджав розробці нейтрального визначення інновацій в творчих галузях в багатьох політичних документах [23].

У багатьох існуючих звітах про дослідження інновацій в творчих галузях прийнятий підхід до інновацій з використанням атомизированного і лінійного

односпрямованого опису інноваційного процесу де творчість зазвичай розглядається як зовнішній внесок в нетворчі галузі або спадні регіони і міста. Те ж саме відноситься і до інших визначень інновацій, наприклад інновація передбачає успішне впровадження нового продукту, послуги або процесу, який для більшості видів діяльності тягне за собою їх комерційний успіх» або що можна резюмувати в реалізації нової ідеї продукту або процесу [23].

Обидва дослідження стверджують, що інновації відрізняються від простого зародження ідеї або винаходу, і вважають успішну реалізацію ключовим аспектом інновацій. Однак в творчих галузях комерційний успіх не завжди є найважливішою метою виробництва. Творчі індустрії вважаються інноваційними за своєю природою, а творчі практики постійно виробляють нові продукти і послуги. Однак такі інновації приймають іншу форму оскільки вони часто являють собою незначні і тонкі естетичні зміни в зовнішньому вигляді або дизайні продукту або в процесі його виробництва [23].

Інновації в творчих галузях в першу чергу складаються з технологічних інновацій, нових комбінацій існуючих елементів або периферійних стилів, в той час як «звичайні» інновації виникають в основному з цілеспрямованих дій, заснованих на наукових і інженерних знаннях. Різниця між творчими галузями і інноваціями в інших секторах полягає у наступному: перші часто являють собою не великий технологічний вибух, а більш органічний і системний процес, на який впливають складні структури регулювання і ринку (рис.1.8) [23].

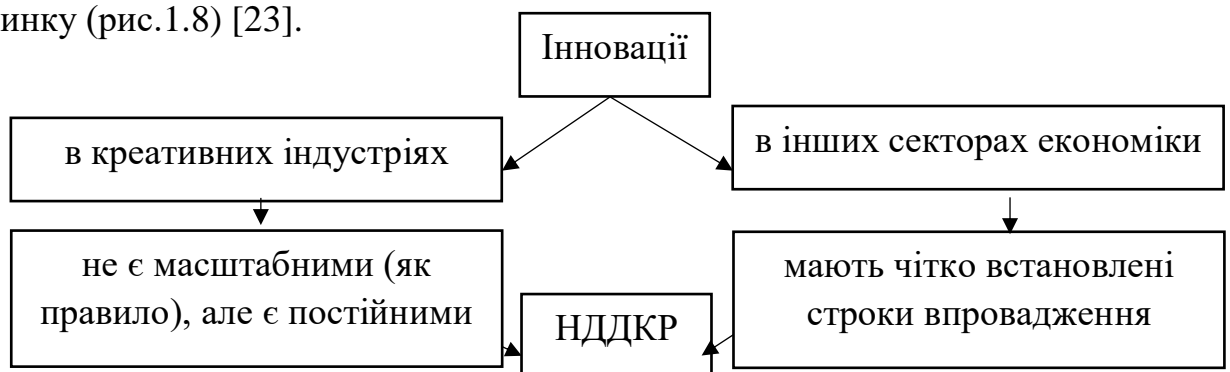


Рис.1.8 Особливості інновацій у креативних галузях та інших галузях економіки

Джерело: складено нами на основі [23].

Таким чином, сучасні дослідження пропонують широкий спектр концепцій інновацій щодо творчих індустрій. Проте, необхідна послідовна концептуалізація інновацій в області творчих індустрій [23].

Компанії, що діють в креативних галузях в якості факторів виробництва використовують інтелектуальний капітал, креативний потенціал та талант породжувати нові оригінальні ідеї, в результаті чого створюється інноваційний продукт (товар або послуга наділені економічною цінністю), або приймаються якісно нові рішення з метою забезпечення потреб суспільства [15]. Будь-які інновації завжди потребують інвестування адже успішне їх впровадження потребує фінансової підтримки.

Підтримка креативних індустрій в країнах ЄС здійснюється в межах тих цінностей, які відображені в першу чергу в Конвенціях і Резолюціях ЮНЕСКО, зокрема, Декларації про культурне різноманіття [16] та Конвенції про охорону та заохочення розмаїття форм культурного самовираження [17].

Європейська практика дозволяє засвідчити, що конкурентоспроможність економіки в наступні роки неможлива без створення, передавання й використання знань через дослідження, освіту, професійне навчання та інновації [13].

У стратегіях ТНК інновації є основою конкурентоспроможності і визначають напрями розвитку компанії, окремих галузей та національної економіки загалом [14].

З метою отримання лідерства в певних галузях ТНК мають на меті розширення програм, спрямованих на розроблення та запровадження інноваційного продукту [14].

Фінансування інноваційних проектів здійснюється за рахунок внутрішніх та зовнішніх джерел (рис. 1.9) [14].

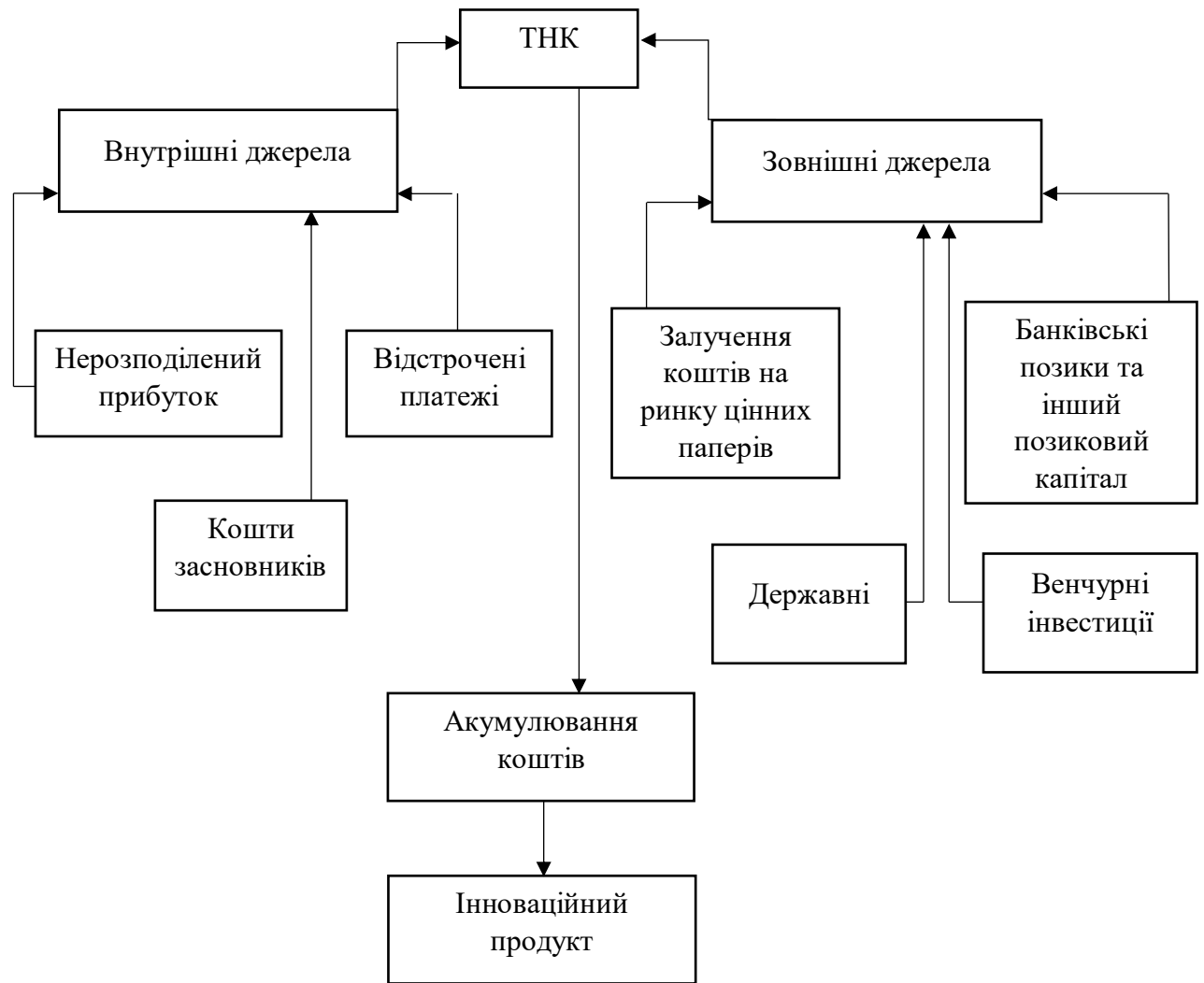


Рис.1.9 Джерела фінансування інновацій ТНК

Джерело: [14].

Для кожної стадії інноваційного продукту може бути характерне окреме джерело фінансування, на практиці чіткого поділу немає, як правило, фінансування здійснюється зі змішаних джерел. Початковим стадіям запровадження інновацій притаманне використання власних коштів ТНК, державних грантів, венчурного капіталу. Стадія росту потребує більш широкого залучення із зовнішніх джерел, таких як банківські позики, використання фінансових інструментів фондового ринку [14].

Інвестування грає ключову роль в економічному розвитку як підприємств, так і країни в цілому. Зокрема, без залучення прямих інвестицій неможливий економічний ріст і в так званих креативних індустріях. Як

зазначає В. Гент, у сучасних умовах розвитку високих технологій та розповсюдження інновацій, підприємства мають переходити на нову ступінь економічного розвитку, іншими словами економіка має трансформуватися у нову креативну, де людський інтелект має домінуючу роль, працюючи у синтезі з фізичною працею [18].

Отже, підтримка впровадження інновацій в цілому позитивно відображається на економічній системі світу. Щодо креативної галузі, то постійне впровадження інновацій у зазначену галузь є необхідною передумовою функціонування компанії у такій галузі. Будь які нововведення потребують фінансових ресурсів, тому залучення прямих інвестицій є обов'язковим для утримання на достатньому рівні або зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

Висновки до розділу 1

Інноваційна діяльність та інвестування в НДДКР відіграють надзвичайно важливу роль у процесі підвищення рівня конкурентоспроможності компанії, або збереження його на достатньому рівні, що підтверджується статистичними даними про діяльність провідних ТНК Європи та світу. Особливо важливого значення інноваційна діяльність набуває в умовах трансформаційних процесів в світовій економіці. Його головною особливістю є те що креативні індустрії, як самостійна галузь, передбачає у своїй діяльності постійне новаторство, оскільки ця галузь завжди тісно пов'язана зі створенням чогось нового і із залученням до цього процесу саме креативної праці та інтелектуальної складової людини. Постійне впровадження інновацій у зазначену галузь є необхідною передумовою функціонування компанії у такій галузі. Будь які нововведення потребують фінансових ресурсів, тому залучення прямих інвестицій є обов'язковим для утримання на достатньому рівні або зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ «THE WALT DISNEY COMPANY» НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

2.1. Загальна характеристика «The Walt Disney Company» та особливості її діяльності на ринку креативних індустрій

Офіційна історія бренду компанії починається в 1923 році. В цей рік брати Уолт і Рой Дісней організували в Голлівуді невелику анімаційну студію під назвою «Disney Brothers Cartoon Studio» – тоді це був досить новий, напрям. При цьому у Уолта, незважаючи на те, що він був дуже молодий, вже був певний досвід – він працював художником в команді, що створювала рекламні ролики [20].

Перший фільм нової студії вийшов в прокат в березні 1924 року. Він називався «День Аліси на морі». Його сюжет був навіяний казкою Керолла «Аліса в країні чудес». У 1926-1927 рр. студією була створена ціла серія мультфільмів, головним героєм яких стала та ж дівчинка Аліса [20].

Але світову славу Уолту Діснею приніс мультфільм 1927 року «Кролик Освальд». Уолт Дісней побачив, що кумедні «звірині» персонажі користуються популярністю, і студія стала працювати в цьому напрямку. Через рік був створений легендарний Міккі Маус. У 1928 році цей персонаж став головним героєм першого мальованого фільму з синхронним звукорядом «Пароходик Віллі». Мультфільм мав просто шалений успіх і відкрив для студії братів Дісней величезні можливості для подальшого розвитку і розширення [20].

Уолт Дісней як керівник студії завжди прагнув впроваджувати нові технології та інноваційні підходи як в анімації, так і в управлінні персоналом. Можна навести кілька прикладів, які наочно доводять це [20].

Саме на студії Діснея був створений перший комерційний фільм по триколірній технології «Техніколор». Мова йде про мультфільмі «Квіти і дерева», випущеному в липні 1932 року [20].

На студії Діснея вперше в світі була впроваджена система додаткового преміювання мультиплікаторів. Вони отримували доплати за кожен «робочу» ідею, запропоновану керівникам компанії. Згодом всі великі студії, в тому числі і радянські, наприклад, «Союзмультфільм», перейняли цю практику [20].

Багато інновацій було придумано і впроваджено при роботі над 83-хвилинним мультфільмом «Білосніжка і сім гномів». Щоб робочий процес йшов швидше, Дісней розділив художників на дві групи. В першу входили найкращі художники, які малювали «ключові» кадри. А проміжні і доповнюючі кадри малювала велика команда аніматорів. Це було досить ефективне рішення [20].

У сорокових і початку п'ятдесятих років було створено ще кілька повнометражних шедеврів, і це збільшило кількість шанувальників студії. Багато дітей і дорослих хотіли побачити улюблених персонажів, а також те, як вони створюються. В результаті Уолт Дісней вирішив побудувати парк розваг, де мультяшні герої могли б стати ближче до глядачів [20].

У 1954 році Уолт Дісней купує більше 60 гектарів землі в Новому Орлеані, закладає своє майно і починає створювати парк «Disneyland». У це будівництво в цілому було інвестовано 17 млн. дол США, але проект виявився дуже успішним і окупився всього лише за кілька років. Незабаром доходи парку вже перевищили доходи самої кіностудії. До речі, приблизно такий розклад зберігся і донині: більшу частину прибутку компанія отримує з своїх розважальних парків, а також з продажів франшиз і прав на персонажів мультфільмів [20].

Після смерті засновників для компанії настав не найсприятливіший період. Глядацька аудиторія їх мультфільмів в цей час помітно скоротилася, в результаті чого різко зменшилися і доходи «The Walt Disney Company» [20].

Кілька років компанія протрималася на плаву лише завдяки прибутку, одержуваної від парку розваг. В цей період жодного популярного мультфільму або фільму випущено в цей період не було [20].

Ситуація змінилася лише в 1984 році, коли бізнес купили техаські нафтові магнати. Вони найняли досвідчених менеджерів, які привели в порядок фінансові справи компанії. А в дев'яності роки під брендом «Walt Disney» вийшли такі культові шедеври, як «Красуня і Чудовисько», «Король Лев», «Попелюшка» і т. д. [20].

З приходом нового тисячоліття компанії стала складати помітну конкуренцію студія Pixar, піонер цифрових технологій в мультиплікації. Незабаром «The Walt Disney Company» вступила з цією студією в партнерські відносини: Pixar займалася креативною частиною, а «The Walt Disney Company» взяла на себе дистрибуцію і просування контенту з власної налагодженої мережі. Але після кількох конфліктів в 2006 році компанія вирішила купити Pixar за 7,4 млрд. дол США. Дана угода дозволила конгломерату зміцнити позиції на мультимедійному ринку [20].

З середини вісімдесятих і до цього дня однієї з яскравих рис бізнес-стратегії «The Walt Disney Company» вважається прагнення до поглинань і покупок нових активів. Це стосується не тільки Pixar. Компанією була також куплена, наприклад, студія Джорджа Лукаса Lucasfilm, легендарне видавництво коміксів Marvel Entertainment і т. д. [20].

«The Walt Disney Company» включена до індексу Доу-Джонса. Згідно з даними за 2017 рік, ринкова капіталізація компанії склала 172,77 мільярда доларів [20].

Фінансовий стан та перспективи «The Walt Disney Company» поки що знаходяться на достатньому рівні (табл 2.1). Як і раніше, компанія активно використовує нові технології розвивається відповідно до сучасних умов, не зважаючи на суттєвий вплив на результати її діяльності в зв'язку з поширенням COVID-19.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності компанії «The Walt Disney Company», 2017 – 2020 рр.

Назва показника	2017	2018	2019	2020
Operating Profit	13853	14845	14438	-1941
Cost of Sales	30306	32726	42061	43880
Total Common Shareholder's Equity	41315	48773	88877	83583
Total Liabilities and Share	95789	98598	193984	201549
Total Liabilities	54474	49825	105107	117966
Total Current Assets	15889	16825	28124	35251
Total Current Liabilities	19595	17860	105107	26628
Net Revenue	8980	12598	11054	-2864
Selling, General and Administrative Expenses	8176	8860	11549	12369

Джерело: [24, 25].

Отже, показник прибутковості компанії у період з 2017 до 2020 рр. не мав стабільної тенденції. У 2018 році порівняно з 2017 роком відбулося зростання показника із 13853 до 14845 млн дол США. Але у 2019 році порівняно з 2018 відбулося незначне його зменшення (на 407 млн дол США). А у 2020 році порівняно з 2019 відбулось стрімке зменшення прибутку і компанія отримала збиток у розмірі 1941 млн дол США. Показник збитковості пов'язаний насамперед з тим, що в досліджуваній період значна частка доходу компанії належала саме розважальним паркам «The Walt Disney Company», діяльність яких була обмежена у 2020 році через розповсюдження COVID-19.

Собівартість продукції та послуг «The Walt Disney Company» у період з 2017 по 2020 рр. зростала. Так, це показник зріс з 30306 млн дол США у 2017 році до 43880 млн дол США у 2020, що становило 1,44 рази. Показник власного капіталу також мав сталу тенденцію до зростання і становив 41315

млн дол США, 48773 млн дол США, 88877 млн дол США та 83583 млн дол США у 2017, 2018, 2019 та 2020 рр. відповідно.

Показник чистого прибутку мав загальну тенденцію до зростання і лише у 2020 році через зазначені вище причини компанія зазнала незначних збитків (-2864 млн дол США).

Проаналізуємо інші економічні показники «The Walt Disney Company» (табл 2.2.).

Таблиця 2.2 – Показники економічної діяльності компанії «The Walt Disney Company», 2018– 2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
Рентабельність товару, %	45,36	34,33	-4,42
Коефіцієнт автономії (більше 0,5)	0,49	0,46	0,41
Коефіцієнт платоспроможності (1)	0,98	0,85	0,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (більше 0,2)	0,34	0,27	0,30
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,75	0,39	-0,08
Рентабельність продажів, %	117,84	130,61	67,77
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	41,92	-131,72	-3,43

Джерело: складено нами на основі [24, 25].

Показник рентабельності продукції у період з 2018 до 2020 року або послуг мав тенденцію до зменшення, а коефіцієнти автономії та платоспроможності у зазначений період не відповідали еталонному значенню, але не свідчили про критичний стан компанії. Разом з тим коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходився у критично дозволених рамках і становив у 2018, 2019 та 2020 рр. відповідно 0,34, 0,27 та 0,30. Рентабельність продажів у досліджуваній період залишалась на досить високому рівні і становила у 2018, 2019 та 2020 роках відповідно 117,84 %, 130,61 %, 67,77 %. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту набув особливо високого значення у 2019 році (131,72).

Отже, «The Walt Disney Company» є унікальною компанією на ринку креативних індустрій; її унікальність полягає насамперед в тому, що її діяльність не

обмежена анімацією, кінематографом та іншими видами продуктів, які все ж таки є для компанії первинними, а розповсюджується також на такі види як, наприклад, тематичні парки розваг, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції одразу в багатьох нішах.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності «The Walt Disney Company»

The «The Walt Disney Company» також не зробили відкриття, коли вирішили, що найважливіше як в роботі компанії в цілому, так і в інноваціях – це співробітники. Однак серед них дуже важливо сформувати культуру співпраці, колаборації. Інакше потрібного результату досягти не вдасться. Крім того у «The Walt Disney Company» є одне цікаве і, судячи з усього, ефективне правило: проектні команди мають бути з чіткою ієрархією і складатися максимум з 9 осіб (навіть краще – 7 ± 2). І неважливо – в компанії працює 70 осіб або 4 тисячі, прийнятним є лише така кількість учасників групи (законів соціальної психології ніхто не відміняв) [21].

«The Walt Disney Company» використовує під час впровадження інновацій і інші принципи. Один з них, напевно, походить від сфери діяльності компанії і полягає в тому, що в усьому треба застосовувати креативний спосіб мислення. Вони створюють колажі, малюють, застосовують уяву, щоб уявити, який вигляд все матиме в майбутньому, яким повинен бути результат. Також на шляху до мети важливо з нею ужитися, зростися – багато думати і розповідати про неї за будь-якого доречного випадку, малювати на папері. Таким чином формуємо мислення, ніби мета вже досягнута. Можна заздалегідь використовувати перевірку на екологічність, щоб попередити майбутні шорсткості [21].

Хоча вільні капітали дозволяють «Діснею» купувати інноваційні компанії (як це трапилося з анімаційною студією Pixar, з імперією Джорджа Лукаса, компанією Marvel), останнім часом корпорація все більше часу приділяє власним розробкам. Причому підходить до цього справа з максимальною, академічної серйозністю – організувавши мережу науково-технічних лабораторій «Disney Research». Початок цієї мережі було покладено в 2008 році співпрацею «The Walt Disney Company» з вченими та інженерами Університету Карнегі-Меллон і Швейцарської вищої технічної школи міста Цюрих [22].

В даний момент «Disney Research» офіційно об'єднує шість лабораторій по всьому світу, які знаходяться поруч з науковими центрами або підрозділами корпорації Діснея. Зокрема, дослідницькі пункти мережі розгорнуті близько все тих же Університету Карнегі-Меллон і Швейцарської вищої технічної школи, поруч зі всесвітньо відомим Масачусетським технічним інститутом, в серце діснеєвської анімації – студії Pixar і, звичайно, в Каліфорнії, рідній землі американського кінематографа [22].

Велика частина розробок «Disney Research» носять спеціалізований характер. Однак деякі досліджень можуть бути цікаві абсолютно всім [22].

Найбільшу небезпеку в роботі електромеханічних систем представляють мотори. Саме їх поломка часто стає причиною неприємностей. Альтернатива електродвигунів і сервоприводів є – мотори з гідравлічною трансмісією. Конструкції, де за рух відповідає перепад тиску газу або рідини, відомі давно. Деякий час назад їх навчилися використовувати при створенні роботів. Крім більшої безпеки, пневмодвигатели легше, простіше і дешевше своїх електромеханічних побратимів [22].

Однак у гідравліки вистачає своїх недоліків. Серед них - інерційність системи, необхідність постійного контролю герметичності, низька ефективність через надмірне тертя. Крім того, конструкція пневматичної трансмісії хоч і простіше, в ній теж є «безумовні» елементи – трубки і насос [22].

Саме над завданням зменшення кількості мінусів пневматичної трансмісії з точки зору використання її в роботах і аніматронних ляльках і працювали інженери компанії [22].

Їм вдалося створити два сполучених між собою гідравлікою робота-маніпулятора, які повністю повторюють рухи один одного. Система використовує тиск в 7-10 атмосфер, яке легко досягається накачуванням в неї повітря або води простим велонасосом. При цьому, унікальність конструкції полягає в тому, що поршні, що відповідають за рух, практично не відчують тертя. А значить - немає затримок в реакції передачі імпульсу [22].

В майбутньому винахід «Disney Research» може допомогти в створенні дуже простих по конструкції, дешевих і повністю безпечних роботів-маніпуляторів. Поки ж їм напевно знайдеться місце при будівництві чергового атракціону [22].

Будучи корпорацією, коріння якої лежать в сфері кіно і телебачення, «The Walt Disney Company» активно розвиває візуальні технології. Велика частина розробок, звичайно, орієнтована на створення надбюджетних блокбастерів і епохальних мультфільмів, проте, і для звичайного життя тут дещо робиться [22].

Так, лабораторія «Disney Research Pittsburgh» придумала корисний для кінематографістів-аматорів алгоритм, що допомагає зібрати з розрізнених роликів цілком приємний для перегляду фільм [22].

Проект з довгою назвою Automatic Editing of Footage from Multiple Social Cameras є програмою-редактором, яка автоматично обробляє відео з різних камер; в основі алгоритмів програми лежить наступні принципи:

- програма визначає шлях проходження камер по тривимірному простору сцени з урахуванням їх точок зору [22].
- програма виокремлює точку уваги максимальної кількості камер [22].
- програма знаходить найкращий ракурс на об'єкт, що знімається серед запропонованих [22].

Подальша робота автоматики редактора зводиться до того, щоб з набраних фрагментів створити єдине полотно з плавними переходами, розставивши їх відповідно до загальних законів кінематографа [22].

Перевірку своїх ідей, покладених в основу редактора, в «Disney Research Pittsburgh» проводили найретельнішим чином [22].

На першому етапі вони порівнювали свою роботу з вже комерційно доступним конкурентом - автоматичним відеоредактором «Vyclone». З'ясувалося, що розробка «Disney Research» краще справляється з вибором ракурсів і плавністю переходів від однієї камери до іншої [22].

На другому етапі в «Disney Research Pittsburgh» запросили професійного відео-монтажера і запропонували зібрати з тестових фрагментів єдиний ролик. З цим роликом порівняли отриманий від автоматичного редактора матеріал, який виявився практично ідентичного якості з точки зору видовищності і плавності переходів [22].

Ще один винахід «Disney Research» - проект за авторством Сюнг-Чен Кіма, Алі Ірара і Івана Пупирёва з Піттсбурзького лабораторії дозволяє будь-якому екрану не тільки демонструвати візуальні образи, а й робити їх тактильно відчутними при дотику з його поверхні [22].

Основою для тактильних відчуттів служать рельєфні карти, прив'язані до всіх об'єктів на екрані. Карти є двомірний градієнт, дані якого змушують підкладку екрану генерувати слабкі струми. Ці струми сприймаються кінчиками пальців як вібрація. Зливаючись, ефекти вібрації створюють відчуття реалістичного рельєфу [22].

Алгоритми, створені в «Disney Research», дозволяють наділити «відчутністю» будь-який екран, навіть сенсорний, що особливо цінно для повноцінного взаємодії людини з віртуальним середовищем. Інтерактивність досягається тим, що рельєфні карти об'єктів представляють собою не записану заздалегідь бібліотеку даних, а генеруються на льоту [22].

Будучи в певній мірі виробничою компанією і маючи в своєму складі підрозділи з випуску різних іграшок, аксесуарів і фірмових дрібничок, «The

Walt Disney Company» дуже уважно придивляється до нової тенденції в цій області - розвитку технологій так званої 3D-друку [22].

Все, напевно, знають, що можливості «друку» предметів на 3D-принтерах безмежні. За допомогою цієї технології ентузіасти-одинаки вже робили протези, пістолети, автомобілі і навіть вдома [22].

У корпорації Діснея 3D-принтери, судячи з усього, цінують за можливість створювати предмети будь-якої форми – дослідження саме на такі теми найчастіше зустрічаються в лабораторіях «Disney Research» [22].

Наприклад, в Піттсбургській лабораторії вже більше двох років тому створено унікальний спосіб об'єднання мікроелектронних компонентів (датчиків, світлодіодів, мініатюрних дисплеїв) з друкованими шарами – електронні компоненти вставляються шляхом переривання і поновлення процесу друку [22].

Такий симбіоз дозволяє створювати абсолютно дивовижні речі. Наприклад, «живі» іграшки у яких світяться очі, шахові фігури, підставка яких висвічує позицію на дошці, цікаві брелоки з незвичайними властивостями, пов'язаними з внутрішнім заломленням світла, і так далі [22].

Ще один приклад об'єднання 3D-друку і електроніки – це розроблений «Disney Research» метод створення речей-динаміків абсолютно довільної форми. Природно, оскільки мова йде про «The Walt Disney Company», в якості базових прикладів інженери використовували іграшки [22].

Секрет цього винаходу «Disney Research» такий: 3D-принтер створює порожнисту об'ємну або плоску іграшку, контур який складається з двох шарів. Зовнішній шар грає роль мембрани, а внутрішній – електрода. При подаючі на останній напруги генерується електромагнітне поле, що змушує мембрану вібрувати [22].

Іграшки-динаміки, надруковані за методом «Disney Research», не дуже добре справляються з низькими частотами, зате верхній діапазон вдається їм чудово. Саме ця властивість дозволяє використовувати їх спільно з датчиками

ультразвуку і комп'ютерами. Наприклад, в якості додатків до розвиваючих і ігрових програм [22].

Не можна не згадати про алгоритм авторства «Disney Research», який дозволяє робити іграшки-дзиги абсолютно будь-якої форми. Повноцінно цей алгоритм може працювати тільки спільно з технологією 3D-друку, оскільки саме вона дозволяє контролювати розташування всіх, умовно кажучи, молекул об'єкта в просторі [22].

Суть нововведення вчених корпорації така. У 3D-редакторі створюється дзига бажаної форми з позначенням осі обертання. Комп'ютер емулює процес кружляння і оцінює розташування центру тяжіння і баланс дії різноспрямованих сил так, як якщо б дзига був зроблений суцільнолитим [22].

Наступним кроком в отриману таким чином математичну модель вносяться корективи для того, щоб забезпечити об'єкту найбільшу стійкість [22].

На останньому етапі алгоритм створює копію об'єкта, в якій отримані коригування виражені у вигляді балансує дзига внутрішніх пустот [22].

Саме ця тривимірна модель йде в 3D-принтер на друк [22].

Показник нематеріальних активів компанії було обрано нами за індикатор, який відображає наявність патентів, авторських свідоцтв та інших документів, що свідчать про розробку компанією інноваційного продукту та проведення або замовлення дослідницьких робіт у інноваційно-технологічному напрямі (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Нематеріальні активи та дохід компанії «The Walt Disney Company», 2017 – 2020 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020
Нематеріальні активи, млн дол США	14476	14700	46025	44195
Загальний дохід, млн дол США	55137	59434	69607	65388

Джерело: [24, 25].

На основі вихідних даних (додаток А, додаток Б), нами було розраховано два коефіцієнти кореляції (додаток В), що відображають наявність взаємозв'язку між показником нематеріальних активів (інноваційності) компанії та показником загального доходу компанії. До розрахунку першого коефіцієнту кореляції ($r_1=0,934$) було включено дані за період з 2017 до 2020 року, для розрахунку другого коефіцієнту кореляції ($r_2=0,959$) було включено дані за період з 2017 до 2019 року.

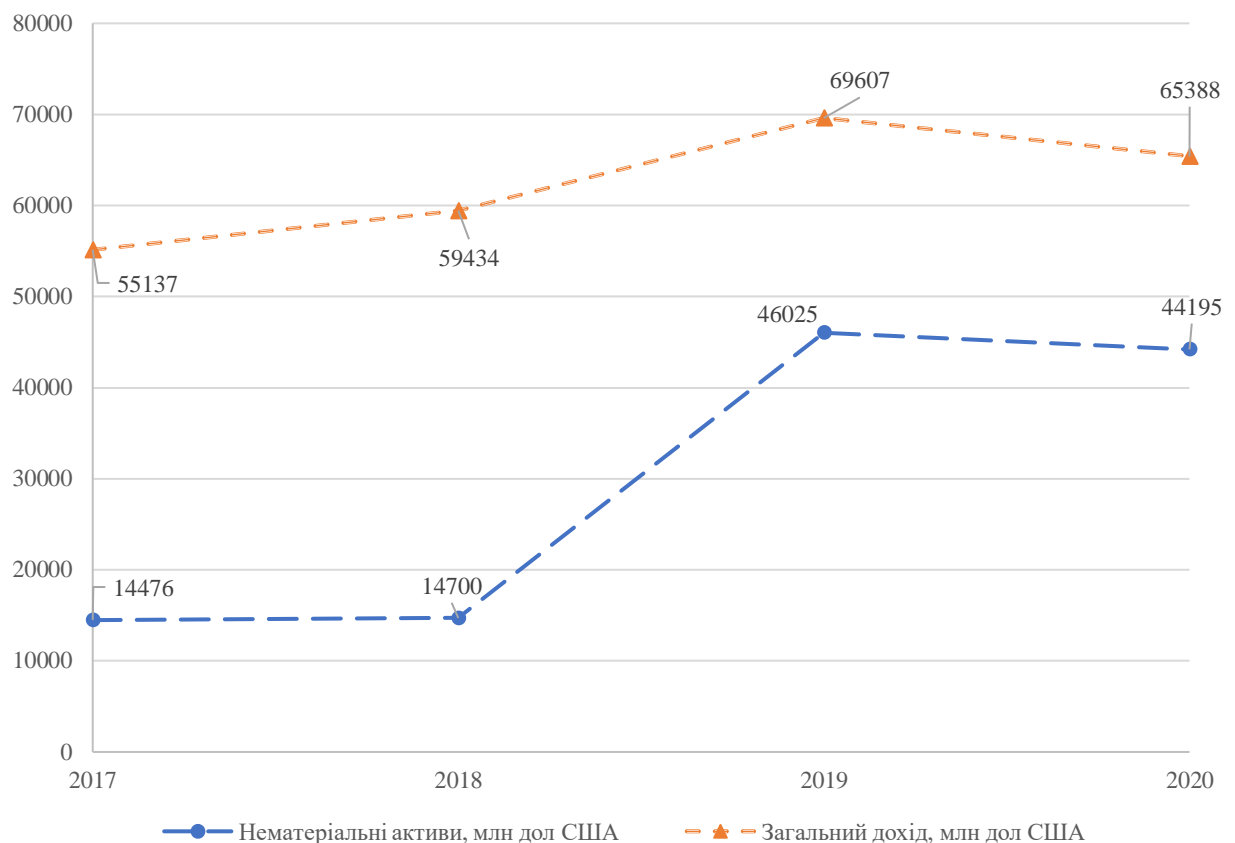


Рис. 2.1. Взаємозв'язок між зміною обсягу нематеріальних активів та доходом компанії «The Walt Disney Company», 2018 – 2020 рр.

Джерело: складено нами на основі [24, 25].

Таким чином ми проаналізували ступінь тісноти зв'язку між показником нематеріальних активів (інноваційності) компанії та показником її дохідності (рис. 2.1) враховуючи (у випадку r_1) і не враховуючи (у випадку r_2) форс-мажорні обставини, якими в даному випадку стали обмеження у діяльності

компанії на ринку креативних індустрій, пов'язані з розповсюдженням у світі у 2020 році COVID-19.

Зазначений аналіз показав, що ступінь тісноти зв'язку у обох випадках є високим, а залежність є прямою. Тобто при зростанні показника нематеріальних активів компанії (інновційності) зростатиме і показник доходу.

Отже, «The Walt Disney Company» є інноваційною компанією, вся діяльність якої заснована на креативності, інтелектуальній складовій, а також технологічних інноваціях.

2.3. Маркетинговий аналіз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій

На діяльність компанії на будь-якому ринку впливає багато різноманітних факторів, пов'язаних з внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії. Розглянемо основні фактори, що входять до PEST-аналізу середовища «The Walt Disney Company» (табл. 2.4).

Що стосується політичних факторів у сфері розваг, засобів масової інформації та індустрії парків розваг на стратегічне управління компанією впливають такі зовнішні політичні фактори [27]:

1. Посилений захист інтелектуальної власності (можливість).
2. Зміна політики вільної торгівлі (загроза та можливості).
3. Стабільні політичні умови на основних ринках (можливість).

Політична підтримка посилення захисту інтелектуальної власності є зовнішнім фактором, що створює можливості для зростання. Це створює більш сприятливе галузеве середовище, яке мінімізує порушення прав інтелектуальної власності проти світового бізнесу. З іншого боку, зміна

політики вільної торгівлі є зовнішнім фактором, який загрожує створити нестабільність у діловому середовищі компанії. Однак також існують такі переваги як можливість розвитку компанії шляхом узгодження стратегій з поточними можливостями зростання, створеними завдяки новій політиці вільної торгівлі у макросередовищі. Такі міркування впливають на реалізацію загальної стратегії компанії щодо конкурентних переваг та інтенсивних стратегій зростання. Як можливість зростання існують також стабільні політичні умови основних ринків. Наприклад, компанія може продовжувати зростати на своїх нинішніх ринках у США, Канаді та Європі з мінімальними впливом політичних факторів. Тому політичні зовнішні фактори створюють можливості для поліпшення ділової діяльності конгломерату на світовому ринку [27].

Економічні фактори у бізнесі компанії Уолта Діснея. Компанія функціонує у різноманітних економічних умовах, враховуючи багатонаціональний діапазон бізнесу. Багато відповідних зовнішніх економічних факторів відображають американське промислове середовище, яке є основним джерелом доходів компанії. Наприклад, американський ринок забезпечує основну частину доходів парків розваг та курортів. Успіх стратегічного управління компанії Уолта Діснея залежить від економічних умов, пов'язаних із такими зовнішніми факторами [27]:

1. Швидкий економічний розвиток ринків, що розвиваються (можливість).
2. Підвищення рівня наявних доходів (можливість).
3. Уповільнення зростання китайської економіки (загроза).

Аналіз свідчить, що швидкий економічний розвиток є можливістю для зростання бізнесу, особливо на ринках, що розвиваються. Наприклад, компанія може розраховувати на швидке зростання доходів від розваг та засобів масової інформації в країнах Азії, що розвиваються. У зв'язку з цим підвищення рівня наявних доходів дозволяє більшій кількості споживачів

платити за продукцію компанії. Незважаючи на ці можливості, тенденція уповільнення зростання китайської економіки є загрозою в контексті цього виду аналізу компанії. Тим не менше, Китай залишається основним фактором зростання у макросередовищі корпорації. Таким чином, у економічній складовій PEST-аналізу компанії, зовнішні економічні фактори ставлять виклики в управлінні зростанням бізнесу на основі стратегічного значення ринків, що розвиваються [27].

Соціальні / соціокультурні фактори, що впливають на Дісней. Основна увага цього компоненту системи PEST-аналізу зосереджена на соціальних тенденціях, які впливають на макросередовище компанії через поведінку клієнтів та працівників. У цьому випадку аналізу компанії враховується поведінка споживачів щодо таких продуктів, як фільми, телевізійні програми, відеоігри та парки розваг. Беручи до уваги ситуацію в багатьох галузевих середовищах, компанія Уолта Діснея відчуває на собі вплив таких соціокультурних зовнішніх факторів [27]:

1. Сприятливе ставлення до дозвілля (можливості).
2. Збільшення активності в Інтернеті (можливість).
3. Збільшення культурного різноманіття (загрози та можливості).

Компанія стратегічно розвиває свою міжнародну діяльність, приділяючи особливу увагу товарам для відпочинку. Цей зовнішній соціокультурний фактор збільшує ймовірність оплати споживачами товарів для відпочинку. Крім того, спостерігається збільшення активності в Інтернеті як можливість розвитку компанії. Наприклад, вища доступність продуктів в Інтернеті може збільшити доходи корпорації від онлайн-транзакцій. З іншого боку, збільшення культурного різноманіття загрожує привабливості продуктів компанії, таких як фільми та телевізійні програми. Водночас існує можливість вдосконалити продукцію компанії, щоб відобразити культурне різноманіття цільових ринків. Врахування зовнішніх соціальних факторів може підвищити конкурентоспроможність у галузевому середовищі, незважаючи на жорстку

конкуренцію. В цілому, ці соціальні фактори можуть допомогти компанії розвиватися завдяки відповідному стратегічному управлінню, яке вдосконалює бізнес для задоволення змін у поведінці споживачів [27].

Технологічні фактори у віддаленому середовищі Діснея. Ця складова PEST-аналізу компанії враховує технології, що використовуються у сфері розваг та засобів масової інформації, а також ті, що використовуються для розвитку тематичних парків та курортів Діснейленду. Наприклад, вплив цифрових технологій на виробництво фільмів є одними з факторів, що дають переваги для компанії в міжнародному промисловому середовищі. Наступні технологічні зовнішні фактори визначають багато стратегій та зусиль керівництва «The Walt Disney Company» [27]:

1. Високий рівень НДДКР у галузі (загроза та можливості).
2. Збільшення використання мобільних пристроїв (можливість).
3. Зростання популярності доповненої реальності (можливості).

Зовнішній технологічний фактор наявності високих показників досліджень та розробок (НДДКР) відображає швидкий технологічний прогрес у галузі засобів масової інформації та розваг. Компанія дедалі більше активізує використання сучасних комп'ютерних зображень, щоб забезпечити кращі та конкурентоспроможні продукти. У цьому контексті аналізу PEST-аналізу ця технологічна тенденція є загрозою, яка ускладнює конкуренцію. Тим не менш, той самий віддалений чи макроекологічний фактор - це можливість розвивати компанію, стратегічно збільшуючи рівень її досліджень та розробок, щоб відповідати конкурентам або перевершувати їх. Збільшення використання мобільних пристроїв - це також можливість, що базується на мобільних пристроях як швидкозростаючому каналі доходу для багатонаціонального бізнесу компанії. Також зростаюча популярність доповненої реальності - це можливість покращити результати діяльності корпорації. Стратегічне управління компанії може вплинути на цей зовнішній фактор, інтегруючи технологію у такі продукти, як відеоігри. Таким чином, технологічні зовнішні

фактори цього компоненту аналізу представляють можливості зростання в галузевому середовищі [27].

Таблиця 2.4. – PEST-аналіз компанії «The Walt Disney Company»

Політичні фактори (Political Factors)	Економічні фактори (Economic Factors)
<ul style="list-style-type: none"> - посилений захист інтелектуальної власності (можливість) - зміна політики вільної торгівлі (загроза та можливість) - стабільні політичні умови на основних ринках (можливість) 	<ul style="list-style-type: none"> - швидкий економічний розвиток ринків, що розвиваються (можливість) - підвищення рівня наявних доходів (можливість) - уповільнення зростання китайської економіки (загроза)
Соціальні фактори (Social Factors)	Технологічні фактори (Technological Factors)
<ul style="list-style-type: none"> - сприятливе ставлення до дозвілля (можливість) - збільшення активності в Інтернеті (можливість) - збільшення культурного різноманіття (загрози та можливість) 	<ul style="list-style-type: none"> - високий рівень НДДКР у галузі (загроза та можливість) - збільшення використання мобільних пристроїв (можливість) - зростання популярності доповненої реальності (можливість)

Джерело: складено нами на основі [27].

Наступний вид аналізу, який є також важливим для компанії – SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Сильні сторони «The Walt Disney Company» (внутрішні стратегічні фактори). Внутрішні фактори, що підсилюють зростання компанії підтримують стратегії управління розвитком бізнесу на тлі агресивної конкуренції у світовій індустрії розваг та засобів масової інформації. Наприклад, сильні сторони бізнесу захищають компанію від агресивності Comcast Corporation (власник Universal Pictures), Sony Corporation, Time Warner Inc. та інших фірм. Наступні внутрішні стратегічні фактори є сильними сторонами компанії «The Walt Disney Company» [28]:

1. Популярний і сильний бренд.
2. Зростаючий асортимент популярних товарів.
3. Сильне кооперативне зростання серед сегментів бізнесу.

«The Walt Disney Company» має популярний і сильний бренд, який є одним із найбільш легко впізнаваних у світі. Завдяки цій силі компанія

представляє себе як гідний і сімейно орієнтований бізнес, придатний для всіх клієнтів. Цей внутрішній фактор допомагає керувати очікуваннями споживачів, які, як правило, є позитивними щодо репутації бренду Disney. Зростаючий асортимент популярних продуктів компанії також є однією з сильних сторін бізнесу. Наприклад, різноманітність кінофільмів компанії та відповідних послуг товарів та парків розваг поступово збільшується з часом. Цей внутрішній стратегічний фактор сприяє зростанню доходів, водночас підтримуючи популярність компанії. Крім того, організаційна структура «The Walt Disney Company» сприяє взаємовигідній співпраці між сегментами бізнесу. Ця сила дозволяє синергетичній співпраці забезпечити конкурентні переваги. Загалом, перелічені переваги цього аспекту SWOT-аналізу компанії «The Walt Disney Company» підтримують довгострокове зростання, незважаючи на агресивну конкуренцію [28].

Слабкі сторони Діснея (внутрішні стратегічні фактори). Цей аспект моделі SWOT-аналізу оцінює внутрішні стратегічні фактори або слабкі місця, які є бар'єрами для зростання та розвитку бізнесу. Організаційна культура компанії Уолта Діснея частково відповідає за ці слабкі місця. Крім того, стратегії брендування накладають обмеження на транснаціональний бізнес. Керівництво Діснея має вирішити такі слабкі сторони бізнесу [28]:

1. Обмежена інновація.
2. Обмежена диверсифікація.
3. Обмежене розширення парків розваг.

Слабкість обмежених інновацій пов'язана з діловими стратегіями компанії. Компанія робить інновації завдяки постійному вдосконаленню продукції. Однак швидкі інновації із залученням передових технологій обмежені у діяльності компанії. Наприклад, тематичні парки Діснейленду, як правило, мають реактивний, а не агресивний підхід до впровадження нових технологій. Загальна стратегія «The Walt Disney Company» щодо конкурентних переваг та інтенсивні стратегії зростання зосереджуються на якості та унікальності характеристик продукції, з обмеженим акцентом на

швидких технологічних інноваціях. Цей внутрішній фактор є слабкою стороною, оскільки технологічні інновації є диференціатором та конкурентною перевагою на міжнародному ринку. Обмежена диверсифікація - ще одна слабкість, що базується на меті компанії синергізувати свої бізнес-сегменти. Для синергії потрібні підприємства, які тісно пов'язані між собою, а не диверсифікований бізнес у непов'язаних галузях. Цей аспект SWOT-аналізу показує, що для усунення слабких сторін компанії потрібні деякі зміни в основних стратегіях та підходах управління [28].

Можливості для компанії Уолта Діснея (зовнішні стратегічні фактори). В індустріальному середовищі Діснея ці можливості є зовнішніми стратегічними факторами, що призводять до збільшення доходів від глобальних розваг, засобів масової інформації та роботи парку розваг. Наприклад, можливості розширення можуть покращити доходи від діяльності Діснейленду. Наступні можливості є одними з основних управлінських проблем у зростанні компанії Уолта Діснея [28]:

1. Технологічна інновація.
2. Зростання в різних галузях промисловості.
3. Зростання ринків, що розвиваються.

Компанія застосовує нові технології для вдосконалення свого глобального бізнесу. Наприклад, впровадження цифрових технологій може підвищити ефективність бізнесу та якість продукції в парках розваг та на курортах. Також зовнішній фактор зростання в різних галузях – це можливість розвитку бізнесу корпорації за рахунок диверсифікації та відповідних управлінських підходів. У зв'язку з цим зростання ринків, що розвиваються, є зовнішнім стратегічним фактором, який створює можливість розширити діяльність компанії, наприклад, через проникнення на ринок у галузі засобів масової інформації. Можливості в цьому аспекті SWOT-аналізу показують, що компанія може збільшити свої доходи за рахунок інновацій, диверсифікації та розширення [28].

Загрози перед компанією Уолта Діснея (зовнішні стратегічні фактори). Зовнішні стратегічні фактори, які можуть зменшити ефективність бізнесу є загрозами, пов'язаними з розважальними фірмами та іншими гравцями в міжнародному промисловому середовищі. Наприклад, конкурентні сили, в яких беруть участь Viacom Inc. та CBS Corporation, можуть знизити ефективність бізнесу. Управлінські зусилля компанії Уолта Діснея повинні боротися з такими загрозами для бізнесу [28]:

1. Конкуренція.
2. Технологічний зрив.
3. Піратство цифрового контенту.

Конкуренція залишається найважливішою загрозою, яка особливо спостерігається у міжнародних ЗМІ та індустрії розваг. Наприклад, агресивні фірми конкурують, пропонуючи фільми, подібні до фільмів студії Marvel Studio Діснея. Крім того, зовнішній фактор технологічних зривів може зменшити прибуток компанії. Наприклад, технологічні зміни в онлайн-доставці продуктів на ринках розваг та засобів масової інформації продовжують перенаправляти деякі прибутки на підприємства, які пропонують медіа-канали та мережі. Більше того, піратство цифрового вмісту зменшує потенційні доходи компанії, особливо на ринках із слабким правовим захистом від цієї загрози. Цей аспект SWOT-аналізу вказує на зовнішні стратегічні фактори, які вимагають від менеджерів компанії збільшення конкурентних переваг, одночасно захищаючи бізнес від технологічних зривів та піратства [28].

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз «The Walt Disney Company»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - популярний і сильний бренд - зростаючий асортимент популярних товарів - сильне кооперативне зростання серед сегментів бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежена інновація - обмежена диверсифікація - обмежене розширення парків розваг
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - технологічна інновація 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція

Продовження таблиці 2.5

- зростання в різних галузях промисловості - зростання ринків, що розвиваються	- технологічний зрив - піратство цифрового контенту
---	--

Джерело: складено нами на основі[28].

Наступним видом маркетингового аналізу є побудова матриці Бостонської консалтингової групи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця БКГ компанії «The Walt Disney Company»

Дійні корови	Зірки
споживчі товари та розваги	медіамережі та тематичні парки
Знаки питання	Собаки
інтернет та прямий маркетинг	інтерактивні медіа

Джерело: складено нами на основі [29].

Дійні корови. Це продукти, які мають високу частку ринку, але низькі темпи зростання. Ці продукти наближаються до стадії зрілості, але отримують високі доходи. До цієї категорії належать споживчі товари та розваги Уолта Діснея. Їх відносять до групи дійних корів через збільшення обсягів їх продажу з кожним роком. Вони працюють на ринку довгий час, тим самим допомагаючи компанії забезпечити сильний імідж бренду та присутність на ринку. Компанія не потребує коштів з додаткових джерел для їх регулювання, оскільки вони є достатньо сильними, щоб принести більший прибуток компанії. Багато людей по всій земній кулі відвідують розважальні парки Дісней і купують споживчі товари для своїх колекцій і з нетерпінням чекають фільмів та мультфільмів про від цієї компанії [29].

Зірки. Зірки - це продукти, що мають високу частку ринку та високі темпи її зростання. Вони мають високі фінансові показники, і рівень їх зростання показує, що незабаром продукція може перейти до групи дійних корів за умови, що компанія успішно підтримає майбутні темпи зростання. Медіамережі та тематичні парки вважаються елементами зірки Уолта Діснея. Прибуток, який отримують тематичні парки, дуже високий, що допомагає їм більше розширюватися та надавати нові та більш розширені послуги для

споживачів. Дісней наполегливо намагається запропонувати щось більш інноваційне у своїх тематичних парках та програмах для медіамереж [29].

Знаки питання. До цієї категорії належать товари, що мають високий ріст ринку, але низьку частку ринку. Інтернет та прямий маркетинг (продукти, що продаються через мережу) Уолта Діснея є знаком питання для компанії, оскільки обидва вони не змогли досягти фінансових цілей. Однак зусилля та увага можуть зробити їх головними продуктами, оскільки у них є можливість збільшення продажів. Зараз люди використовують цифрові технології більше, ніж звичайні, і бажають легше бути в курсі цього через цифрові носії. Діснею потрібно врахувати цей момент для свого майбутнього зростання та розширення [29].

Собаки. Собаки - це продукти, які мають низьку частку ринку та низький рівень її зростання. Ці продукти не приносять значної вигоди компанії, а якщо припинити їх виробляти, це не принесе жодних збитків. До категорії «собаки» наразі належать інтерактивні медіа компанії (ігри) - це бізнес-сегмент, який оживляє персонажів та історії завдяки творчому та захоплюючому цифровому досвіду у понад 100 категоріях та цифрових іграх [29].

Отже, маркетинговий аналіз «The Walt Disney Company» свідчить про досить сильні позиції компанії на ринку. Основними висновками із зазначеного аналізу є наступні: компанія застосовує нові технології для вдосконалення свого глобального бізнесу, наприклад, впровадження цифрових технологій може підвищити ефективність бізнесу та якість продукції в парках розваг та на курортах; політична підтримка посилення захисту інтелектуальної власності є зовнішнім фактором, що створює можливості для зростання, оскільки це створює більш сприятливе галузеве середовище, яке мінімізує порушення прав інтелектуальної власності; вплив цифрових технологій на виробництво фільмів є одними з факторів, що дають переваги для компанії в міжнародному промисловому середовищі; високий рівень НДДКР у галузі у поєднанні з підтримкою посилення захисту інтелектуальної власності відкриває для компанії додаткові можливості на

ринку; медіамережі та тематичні парки вважаються продуктами-зірками для компанії; прибуток, який отримують тематичні парки, дуже високий, що допомагає їм більше розширюватися та надавати нові та більш розширені послуги для споживачів; компанія постійно намагається запропонувати щось більш інноваційне у своїх тематичних парках та програмах для медіамереж; інтернет та прямий маркетинг (продукти, що продаються через мережу) компанії є знаком питання для компанії, оскільки обидва вони не змогли досягти фінансових цілей. Однак зусилля та увага можуть зробити їх головними продуктами, оскільки у них є можливість збільшення продажів, адже зараз люди використовують цифрові технології більше, ніж звичайні, і бажають легше бути в курсі цього через цифрові носії. До категорії «собаки» наразі належать інтерактивні медіа компанії (ігри) - це бізнес-сегмент, який оживляє персонажів та історії завдяки творчому та захоплюючому цифровому досвіду у понад 100 категоріях та цифрових іграх.

Висновки до розділу 2

«The Walt Disney Company» є унікальною компанією на ринку креативних індустрій; її унікальність полягає насамперед в тому, що її діяльність не обмежена анімацією, кінематографом та іншими видами продуктів, які все ж таки є для компанії первинними, а розповсюджується також на такі види як, наприклад, тематичні парки розваг, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції одразу в багатьох нішах. «The Walt Disney Company» є інноваційною компанією, вся діяльність якої заснована на креативності, інтелектуальній складовій, а також технологічних інноваціях. Компанія застосовує нові технології для вдосконалення свого глобального бізнесу. Високий рівень НДДКР у галузі у поєднанні з підтримкою посилення захисту інтелектуальної власності відкриває для компанії додаткові можливості на ринку.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «THE WALT DISNEY COMPANY» НА РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

3.1. Аналіз конкурентоспроможності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій

У певному сенсі такий конгломерат, як «The Walt Disney Company», не має аналогів в світі. Його численні різнопрофільні відділення об'єднані, по суті, лише брендом. Але в тих чи інших галузях у нього, зрозуміло, є сильні конкуренти [20].

Явну конкуренцію йому складають такі великі об'єднання, як Sony Corporation, Fox Corporation, Comcast Corporation та Netflix.

Sony Corporation виробляє та продає розважальне обладнання та інструменти, електроніку, пристрої, програмне забезпечення для різних ринків, ігрові приставки та комп'ютери серед інших продуктів. Компанія Sony із штаб-квартирою в Токіо, Японія, була заснована в 1946 році. У 2017 році її ринкова капіталізація становила понад 40,2 мільярда доларів та продаж близько 70 мільярдів доларів. Кількість працівників – приблизно 14 000 [39].

Щоб утриматися на плаву у конкурентному світі розваг, Sony Corporation Inc. працює в таких сегментах, як мобільний зв'язок, звук та домашні розваги, фінансові послуги, обробка зображень та музика. Компанія посідає 73 та 193 позиції у світі за брендом та вартістю активів. Завдяки своїй власній вартості бренду та слідуванню за брендом, Sony вважається одним з найсильніших конкурентів «The Walt Disney Company» [39].

Fox Corporation заснована в 1986 році в США, компанія за 2017 рік здійснила понад 15,5 мільярдів доларів США продажів. Її штаб-квартира знаходиться в Каліфорнії, США. З ринковою капіталізацією 10,7 млрд. дол

США Fox є одним з 100 найкращих світових брендів і, безумовно, є одним з найсильніших конкурентів «The Walt Disney Company» [39].

Fox Corporation входить до групи двадцять першого століття Fox, і її кабель підключений до понад 90 мільйонів будинків лише в США. Останні 15 років це був найбільш домінуючий канал новин та очолює інші канали, такі як ESPN та NBC. У 2007 році його бренд був поширений на ділові новини, а в 2013 - на Fox Sport [39].

Компанія Comcast, заснована в 1963 році в галузі телерадіомовлення та кабельного телебачення, має штаб-квартиру в штаті Пенсільванія, США, і була визнана одним із найкращих роботодавців 2015 року в США [39].

До 2017 року ринкова капіталізація Comcast становила 193,5 мільярда доларів, понад 160 000 співробітників та збут понад 80,5 мільярда доларів [39].

Як комунікаційна компанія, Comcast також надає телефонні послуги та Інтернет як компаніям, так і житловим будинкам. Його операційна ефективність забезпечується завдяки сегментним підрозділам. Тобто Кабельний зв'язок для високошвидкісного Інтернету; відео- та голосові послуги для підприємств та мешканців, кабельні мережі для мереж кабельного телебачення та пов'язаного з ними цифрового мультимедійного вмісту, телебачення для Telemundo та NBC, розваги для виробництва, маркетингу та розповсюдження контенту з сегментом тематичних парків забезпечує Comcast [39].

Netflix - американська розважальна компанія, постачальник фільмів і серіалів на основі потокового мультимедіа. Заснована 29 серпня 1997 року. Штаб-квартира знаходиться в Лос-Гатос, Каліфорнія [41].

З 2013 року Netflix виробляє власні фільми і серіали, в тому числі і анімаційні, а також телепрограми. У 2016 році компанія випустила 126 оригінальних серіалів і фільмів - більше, ніж будь-який інший мережевий або кабельний канал. Їх зусилля з виробництва нового контенту, забезпечення прав на додатковий контент і диверсифікації через 190 країн зажадали додаткових капіталів, залучених в тому числі через позики [41].

Сумарний борг в 2016 році склав 16,8 млрд доларів, за станом на вересень 2017 року він був уже 21,9 млрд доларів. При цьому 6,5 мільярда доларів - це довгостроковий борг, а інша частина - довгострокові зобов'язання. У жовтні 2018 року Netflix оголосила про залучення ще 2 мільярдів доларів для фінансування нового контенту. Станом на січень 2021 року в компанії налічується 203,7 млн передплатників по всьому світу, при цьому компанія витратила 11,8 млрд доларів на створення контенту в 2020 році [41].

Для розрахунку конкурентоспроможності, були взяті данні з річних звітів зазначених компаній (табл 3.1.). Було вирішено взяти дані за 2018-2020 рр. для «The Walt Disney Company», (додаток А, Dodatok Б), Sony Corporation (додаток Г, додаток Д), Fox Corporation (додаток Е, додаток Ж), Comcast Corporation (додаток З, додаток І), Netflix (додаток К, додаток Л).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності компаній, 2020 р.

Назва показника	Walt Disney Company	Sony Corporation	Fox Corporation	Comcast Corporation	Netflix
Operating Profit (2020 p.)	-1941	845459	1831	17493	4585,29
Operating Profit (2019 p.)	14438	894235	2160	21125	2604,25
Cost of Sales (2020 p.)	43880	5425759	7807	33121	14175,32
Total Common Shareholder's Equity (2020 p.)	83583	4125306	10094	90323	11065,24
Total Liabilities and Share (2020 p.)	201549	23039343	21750	273869	39280,36
Total Liabilities (2020 p.)	117966	18914037	11656	183546	28215,12
Total Current Assets (2020 p.)	35251	5735145	7486	26741	9761,58
Total Current Liabilities (2020 p.)	26628	6240443	1906	28796	7805,78
Net Revenue (2020 p.)	-2864	582191	999	10534	2761,39
Selling, General and Administrative Expenses (2020 p.)	12369	1502625	1741	39850	3304,85

Джерело: складено нами на основі [24, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37].

У 2020 році (табл. 3.1) всі компанії зазнали впливу обмежень пов'язаних з COVID-19. Особливо це позначилося на показнику прибутковості (збитковості) «The Walt Disney Company», що становив -1941 млн дол США і це стало найнижчим показником у 2020 році порівняно з конкурентами. Показник прибутковості Sony Corporation був найвищим серед зазначених компаній і становив 845459 млн дол США у 2020 році. Fox Corporation, Comcast Corporation та Netflix знаходилися на середньому рівні за показником прибутковості у 2020 році; цей показник у зазначених компаній становив відповідно 1831 млн дол США, 17493 млн дол США та 4585 млн дол США. Такий низький результат фінансової діяльності «The Walt Disney Company» пов'язаний насамперед з тим, що останнім часом найбільшу частину доходу компанія отримувала саме від діяльності розважальних парків, діяльність яких була суттєво обмежена протягом 2020 року через поширення COVID-19.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності компаній, 2019 р.

Назва показника	Walt Disney Company	Sony Corporation	Fox Corporation	Comcast Corporation	Netflix
Operating Profit (2019 p.)	14438	894235	2160	21125	2604,25
Operating Profit (fin) (2018 p.)	14845	734860	2237	19009	1605,23
Cost of Sales (2019 p.)	42061	5771904	7327	34440	12440,21
Total Common Shareholder's Equity (2019 p.)	88877	3746377	9947	30292	7582,16
Total Liabilities and Share (2019 p.)	193984	20981586	19509	263414	33975,71
Total Liabilities (2019 p.)	105107	17235209	9562	180688	26393,56
Total Current Assets (2019 p.)	28124	5246612	6478	25392	6178,5
Total Current Liabilities (2019 p.)	105107	6079815	1712	30292	6855,7
Net Revenue (2019 p.)	11054	916271	1595	13057	1866,92
Selling, General and Administrative Expenses (2019 p.)	11549	1576825	1419	40244	3566,83

Джерело: складено нами на основі [24, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37].

2019 та 2018 рік (табл 3.2. табл 3.3.) були більш вдалимими з точки зору прибутковості для всіх досліджуваних компаній, особливо це помітно для «The Walt Disney Company», яка отримала у 2019 та 2018 роках прибуток, що становив 14438 млн дол США та 14845 млн дол США відповідно. Прибутки Sony Corporation поступово зростали з 734860 млн дол США у 2018 році до 894235 млн дол США у 2019. Прибуток Comcast Corporation також зріс з 19009 млн дол США у 2018 році до 21125 млн дол США у 2019 році. Прибутки Fox Corporation та Netflix у 2019 році порівняно з 2018 роком незначно зменшились: з 2237 млн дол США до 2160 млн дол США у Fox Corporation та з 1605 млн дол США до 2604 млн дол США у Netflix.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для аналізу конкурентоспроможності компаній, 2018 р.

Назва показника	Walt Disney Company	Sony Corporation	Fox Corporation	Comcast Corporation	Netflix
Operating Profit (2019 p.)	14845	734860	2237	19009	1605,23
Operating Profit (2018 p.)	13853	288702	2266	18018	838,68
Cost of Sales (2019 p.)	32726	5771904	6505	29692	9967,54
Total Common Shareholder's Equity (2019 p.)	48773	2967366	9594	71613	5238,77
Total Liabilities and Share (2019 p.)	98598	19065538	13121	251684	25974,4
Total Liabilities (2020 p.)	49825	16098172	3527	180071	20735,63
Total Current Assets (2019 p.)	16825	5176096	5580	21848	9694,14
Total Current Liabilities (2019 p.)	17860	5620541	1759	27603	6487,32
Net Revenue (2019 p.)	12598	490794	2187	11731	1211,24
Selling, General and Administrative Expenses (2010 p.)	8860	1583197	1209	35005	2999,76

Джерело: складено нами на основі [24, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37].

На основі вихідних даних звітів досліджуваних компаній були розраховані коефіцієнти конкурентоспроможності (табл. 3.4). Розраховані коефіцієнти дають можливість оцінити позиції компанії на міжнародному ринку креативних індустрій.

Таблиця 3.4 – Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії «The Walt Disney Company», та її основних конкурентів, 2018 – 2020 рр.

Компанія	Роки		
	2018	2019	2020
Walt Disney Company	14,59	9,37	5,83
Sony Corporation	14,42	11,12	9,13
Fox Corporation	2,93	10,15	16,56
Comcast Corporation	20,14	18,97	17,07
Netflix	13,2	14,04	16,78

Джерело: складено нами на основі [24, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37].

Отже, найбільш вдалим роком для «Walt Disney Company» був 2018 рік, коли коефіцієнт конкурентоспроможності становив 14,59. У наступні два роки значення цього показника поступово зменшувалось і досягло 9,37 та 5,83 у 2019 та 2020 роках відповідно. Показник конкурентоспроможності у таких конкурентів як Sony Corporation та Comcast Corporation мав схожу тенденцію і становив для Sony Corporation у 2018, 2019 та 2020 роках відповідно 14,42, 11,12 та 9,13, для Comcast Corporation - 20,14, 18,97 та 17,07. У таких компаній як Fox Corporation та Netflix спостерігалася протилежна тенденція – показник конкурентоспроможності зростав і становив для Fox Corporation у 2018, 2019 та 2020 років відповідно 2,93, 10,15 та 16,56 та для Netflix 13,2, 14,04 та 16,78 відповідно (рис. 3.1).

Протягом всього досліджуваного періоду (2018 – 2020 рр.) найвищий показник конкурентоспроможності спостерігався у Comcast Corporation 20,14, 18,97 та 17,07 відповідно у 2018, 2019 та 2020 рр., а найнижчий належав у 2018

році Fox Corporation (2,93), а у 2019 та 2020 роках - «The Walt Disney Company», що становив відповідно 9,37 та 5,83.

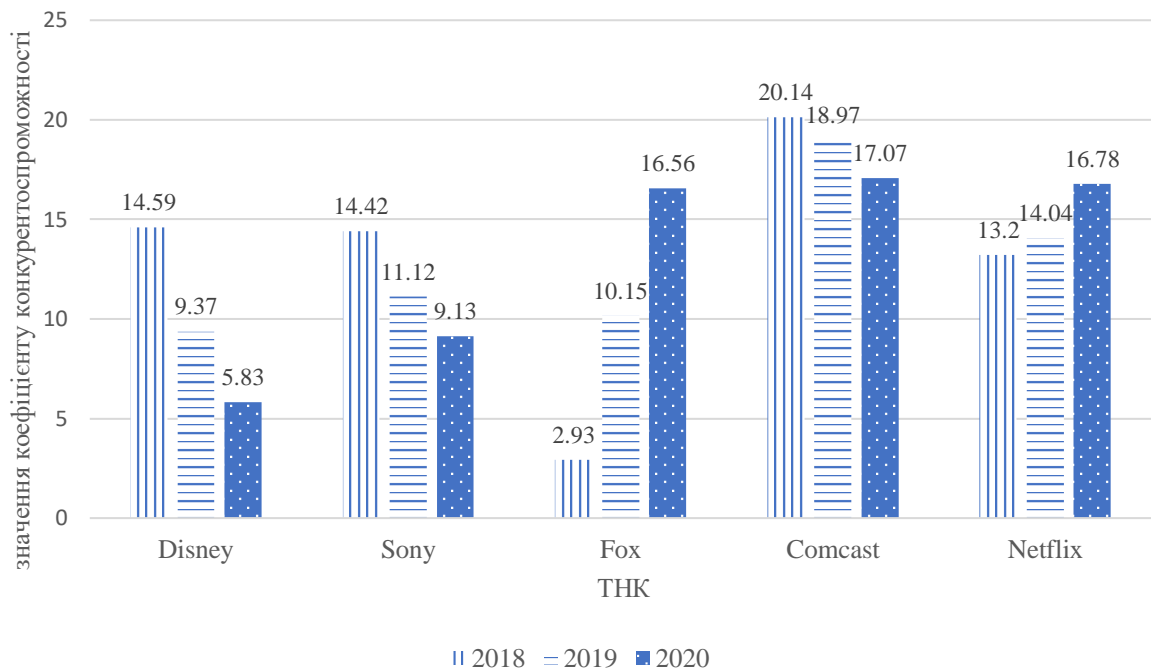


Рис. 3.1 Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії «The Walt Disney Company», та її основних конкурентів, 2018 – 2020 рр.

Джерело: складено нами на основі [24, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37].

Такі тенденції, а також не лідируючі позиції «The Walt Disney Company» пов'язані насамперед з тим, що останні роки велика частку доходу «The Walt Disney Company» отримувала саме від діяльності парків розваг (на відміну від конкурентів, які отримували дохід переважно від своєї діяльності у мережі Інтернет), діяльність яких була обмежена через міри пов'язані із розповсюдженням COVID-19.

Не дивлячись на те, що показник «The Walt Disney Company» не говорить про міцну позицію цієї компанії на ринку, компанія все одно залишається лідером у своїй галузі, оскільки, як ми зазначали вище, диверсифікує свою діяльність і має дуже різнопланові її види. Тобто конкуренти, яких ми проаналізували насправді є конкурентами для «The Walt Disney Company» лише окремо за певними видами її діяльності, але вони не можуть представляти реальної загрози діяльності компанії.

На нашу думку серед конкурентів «The Walt Disney Company» доцільно виокремити таку компанію як Netflix (рис. 3.2), яка у найближчі роки потенційно може стати головним конкурентом для «The Walt Disney Company». Це можливо через те, що «The Walt Disney Company» розширює свою діяльність через впровадження сайту «Disney+», який є схожим за своїми функціями на сайт компанії Netflix.

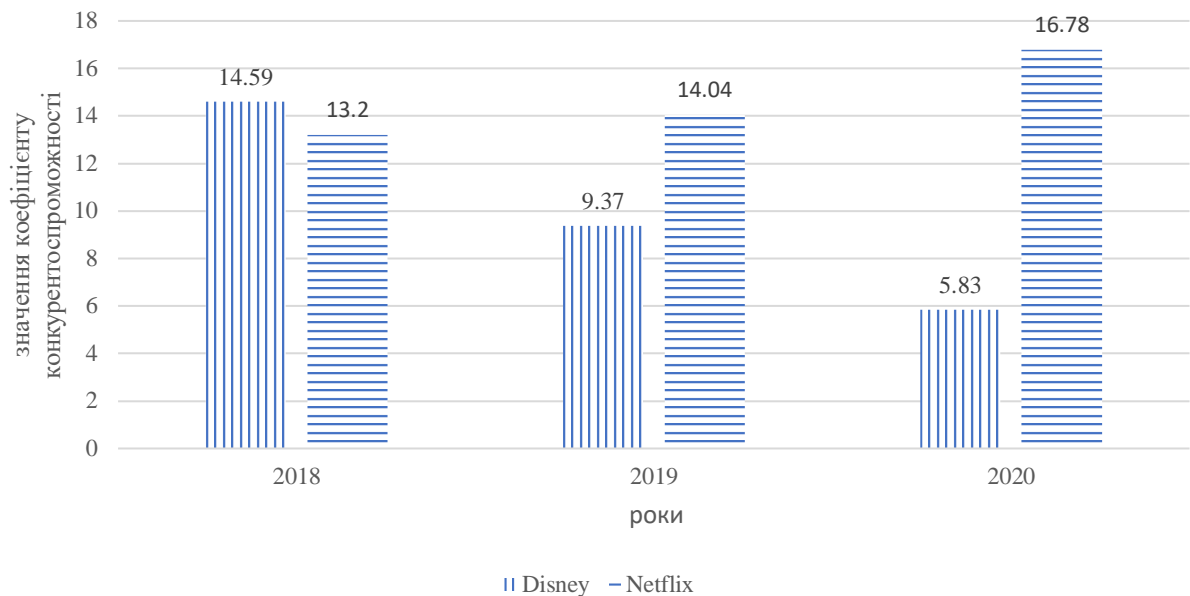


Рис. 3.2 Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії «The Walt Disney Company», та Netflix, 2018 – 2020 рр.

Джерело: складено нами на основі [24, 25, 36, 37].

Отже, протягом 2018 – 2020 рр. позиції «The Walt Disney Company» були нижчими у порівнянні з компанією Netflix, що відбувалось переважно під впливом глобальних змін на ринку креативних індустрій, пов'язаних з розповсюдженням COVID-19 (обмеження діяльності парків дозвілля «Disneyland»). Водночас покращення позицій компанії Netflix пов'язано з тим самим фактором, який у даному випадку позитивно вплинув на компанію, діяльність якої переважно спрямована на надання послуг саме через мережу Інтернет.

Існує імовірність, що у найближчі роки найважливішим конкурентом для «The Walt Disney Company» стане саме компанія Netflix, що буде

відбуватися під впливом трансформацій діяльності «The Walt Disney Company» через вплив на неї наслідків обмежень пов'язаних з COVID-19.

3.2. Перспективи розвитку інноваційної діяльності «The Walt Disney Company»

Інноваційна діяльність була і залишається важливою частиною діяльності «The Walt Disney Company» і найближчі п'ять років діяльності компанії будуть зосереджені в тому числі і на впровадженні інноваційних товарів та послуг. Основні статті доходів «The Walt Disney Company» останніми роками були пов'язані саме з діяльністю їх парків розваг «Disneyland», тому більшість інновацій, які планує впроваджувати компанія у найближчий час, пов'язані саме з діяльністю цих парків у всьому світі.

«The Walt Disney Company» планує удосконалити обслуговування для людей з обмеженими можливостями. Компанія планує запровадити попереднє бронювання інвалідних візків, пристосованих для пересування у парку розваг «Disneyland» [40].

Наразі така можливість вже існує не лише для людей з обмеженими можливостями пересування, аде також і для людей з вадами зору або слуху є спеціальні пристрої, які можуть зробити їх перебування у «Disneyland» більш комфортним. Але бронювання даної опції не було доступно у мережі Інтернет, відвідувачі могли скористатися нею лише безпосередньо під час відвідування парку розваг, що викликало певні складнощі, пов'язані з чергами та нестачею гаджетів для всіх бажаючих. Інновацією для компанії в цьому напрямку буде впровадження додатку, за допомогою якого всі бажаючі можуть забронювати собі необхідний гаджет через мережу Інтернет і бути впевненим у його

наявності саме в той день і час, коли планується відвідування парку розваг [40].

Ще однією новаторською ідеєю є розширення можливостей вже існуючого у «Disneyland» «Magic Band». Це спеціальний пристрій який дозволяє швидко ідентифікувати особу. Така ідентифікація прискорює процес відвідування парку відпочинку і розваг, а також надає його власникам можливість користуватися деякими послугами безкоштовно або зі знижками. До таких послуг належать, наприклад, безкоштовна парковка та проїзд територією [40].

Також найближчим часом планується запровадити розгалужену систему знижок та подарункових карт. Можна користуватися подарунковою карткою «The Walt Disney Company» як інструментом бюджетування, встановлюючи жорсткий ліміт витрат, ще до того, як зайти в парк. Також можна буде скористатися мобільним замовленням, щоб отримати, наприклад, обід. Раніше відвідувачі сплачували всі послуги у парках відпочинку і розваг зі звичайної дебетової картки, що не надавало можливості заощаджувати, а також не надавало можливості використовувати цю картку як внутрішню, яка надає багато переваг і заощаджує час під час перебування у парку [40].

Можливість зв'язати та перезавантажити подарункову карту Діснея через My Disney Experience зробила б справи набагато простішими. До того ж, використовуючи вищезазначену перевірку посвідчення особи, відвідувачі зможуть складати річний абонемент та знижки. Це мало б додаткову перевагу - розблокувати купівельну спроможність MagicBands, дозволивши всім (а не лише гостям готелю) використовувати їх для здійснення платежів, якщо у них є пов'язаний баланс подарункової картки [40].

Також «The Walt Disney Company» планує впровадити технологію ТаруТару, яка дозволить платити за послуги під час перебування у «Disneyland» більш мобільно не простішим способом. Однією частиною квитка, однією частиною кредитної картки та однією частиною віртуальної системи обслуговування, технологія ТаруТару призначена для вирішення

деяких основних проблем з аквапарками. А саме, зазвичай відвідувачі не носять з собою телефон і гаманець, коли спускаються, наприклад, по водних гірках або відвідують подібні атракціони. ТаруТару використовує малопотужний екран для відображення часу віртуальної черги. Якщо відвідувачі бажають покататися на атракціоні, їм необхідно буде просто торкнутися точки дотику, щоб забезпечити собі місце в черзі [40].

Дісней вже має репутацію передового дизайну атракціонів. Аудіо-аніматроніка, темні атракціони на воді: у індустрії тематичних парків Imagineers - найкращі приклади, коли мова заходить про інноваційні атракціони [41].

Одна з найбільш яскравих форм власних інновацій у «The Walt Disney Company» – Stuntronics. Це автономна аудіо-аніматроніка створена для виконання надлюдських акробатичних трюків. Використовуючи штучний інтелект, ці акробатичні пристрої можуть точно розраховувати свою траєкторію в повітрі, вносячи реалістичні коригування, щоб забезпечити безпечну і захоплюючу посадку. Дісней домогся великого прогресу в цій технології. Проект «Живий персонаж» був розроблений для створення суперреалістичних персонажів, включаючи аніматроніку і цифрових маріонеток, які можуть вільно взаємодіяти з гостями [41].

Віртуальна реальність та змішана реальність ще дві інновації компанії. Сутність їх полягає у тому, що комп'ютерна програма проектує віртуальні об'єкти в реальний світ через камеру і екран комп'ютера. Ці технології відрізняються від доповненої реальності тим, що нічого не збільшують. Додаток доповненої реальності було б чимось на зразок Snapchat, яке застосовує фільтри до вашої особи в режимі реального часу; він використовує програму, щоб змінити те, що вже є. Змішана реальність створює те, чого ніколи не було з самого початку, і змушує це здаватися реальним [41].

Тактильний зворотний зв'язок – ще одне нововведення майбутнього для «The Walt Disney Company». Це процес використання технологій для стимулювання дотику людини. Класичні атракціони використовують

тактильний зворотний зв'язок для створення різних тактильних ілюзій. Навіть свіжіші поїздки, такі як Runaway Railway, використовуйте його для імітації нерівностей і стрибків, через які проходить ваш автомобіль [41]. Але існує ще одне нововведення, яке вже впроваджено у діяльність компанії і яке «The Walt Disney Company» має наміри розвивати у найближчі роки. Це сайт «The Walt Disney Company», який має назву «Disney+». Ця новація стала для компанії найголовнішою за 2020 рік, оскільки це дозволило не втратити повністю свої позиції на ринку креативних індустрій через наслідки впливу на діяльність парків розваг COVID-19. Інвестування у «Disney+» дозволить компанії диверсифікувати сферу своєї діяльності, а також зміцнити свої позиції на ринку креативних індустрій.

Спираючись на дані фінансової звітності «The Walt Disney Company» (додаток А, додаток Б), нами було розроблено прогноз нематеріальних активів компанії на період з 2021 до 2025 року (додаток М, рис. 3.3). Як зазначалось вище, нами було виявлено тісний взаємозв'язок між показником дохідності компанії та показником нематеріальних активів, який ми розглядаємо з точки зору інноваційності (рис. 2.1), і встановлено, що при зростанні обсягу нематеріальних активів (підвищення рівня інноваційності компанії) зростатиме і дохід. Для розробки прогнозу нами були взяті вихідні дані за період з 2005 до 2020 року.

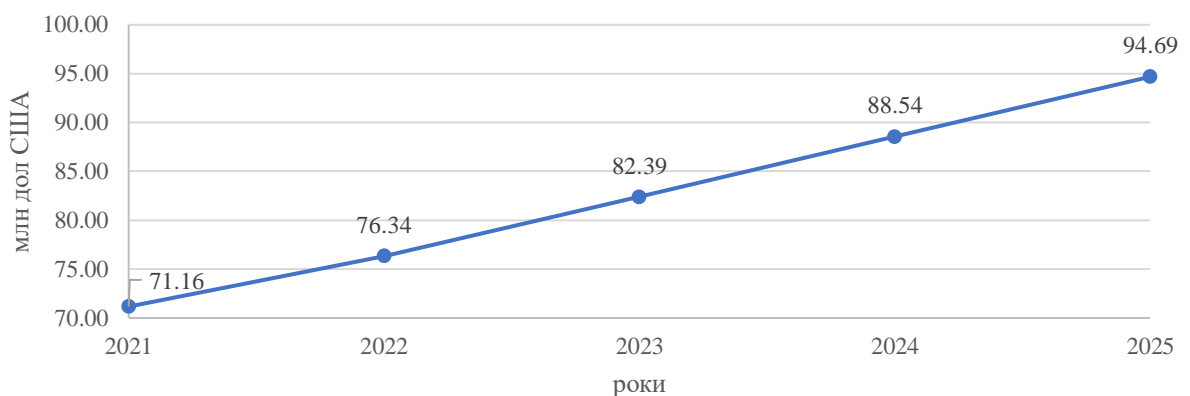


Рис. 3.3. Прогноз нематеріальних активів компанії «The Walt Disney Company»

Джерело: складено нами на основі [26].

Отже, бачимо, що спираючись на вихідні дані фінансової звітності «The Walt Disney Company», обсяг нематеріальних активів компанії у період з 2021 до 2025 року матиме тенденцію до зростання, і зросте з 71, 16 млн дол США у 2021 році до 94,69 млн дол США у 2025 році, що свідчить і про покращення фінансового стану та зміцнення позицій компанії на ринку креативних індустрій.

3.3. Прогноз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій

Важко знайти більш успішну компанію у галузі креативних індустрій, ніж «The Walt Disney Company». Медіа-гігант управляє провідними тематичними парками у світі, і він випустив шість найкасовіших фільмів 2019 року. Запуск «Disney +» також був успішним, що зробило його першим відповідним потоковим сервісом, який запустився за останні роки [42].

У наступні п'ять років «The Walt Disney Company» планує розпочати функціонування нових атракціонів пов'язаних із святкуванням 50-го дня народження «Disneyland». Також компанія планує закінчити роботи над готелем за тематикою "Зоряних воєн" та розширити тематику Marvel у «Disneyland». Аналіз звітів компанії свідчить, що останні п'ять років компанія постійно підвищувала ціни на свої послуги, особливо у парках розваг, але не вплинуло на попит на них. Також у найближчі п'ять років існує велика імовірність, що «The Walt Disney Company» завершить розбудову свого п'ятого тематичного парку у Флориді [42].

Звичайно ситуація з розповсюдженням у світі COVID-19 суттєво вплинула на діяльність компанії у 2020 році, а також на реалізацію її

подальших планів. Тематичні розважальні парки в Шанхаї та Гонконзі ще залишаються закритими після припинення роботи внаслідок розповсюдження COVID-19. Проте відвідуваність внутрішніх тематичних парків знову зростає після нетривалої невдачі минулого року [42].

У галузі альтернативного телебачення найбільш важливим для «The Walt Disney Company» у найближчі п'ять років стане «Disney+». Перехід безпосередньо до споживачів надає «The Walt Disney Company» суттєві переваги, оскільки відкриває дані про глядацьку аудиторію та можливість приймати ще розумніші рішення щодо контенту компанії в майбутньому [42].

У майбутньому очікується зміцнення позицій «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій. За прогнозами аналітиків очікується, що тематичні парки компанії будуть відвідувати приблизно 160 мільйонів гостей, яких розважали у всьому світі минулого року, і це призведе до збільшення доходу завдяки зростаючій відвідуваності. «Disney +» буде відігравати ще більш важливу роль у діяльності компанії у секторі засобів масової інформації, і до 2025 року очікується значне вкладення інвестицій у зазначену послугу компанії. Це пов'язано з тим, що традиційні медіамережі втрачають свою актуальність, тому що не можуть конкурувати з такими альтернативними мережами як «Disney +» за своєю вартістю, а також наявністю реклами. Фільми «The Walt Disney Company» матимуть вищий рівень успіху, навіть якщо це зменшить кількість великобюджетних виробництв [42].

Керівництво «The Walt Disney Company» зазначає, що коли в липні 2020 року випадки захворювання на COVID-19 зросли, це суттєво вплинуло на подорожі до «Disneyland» у США, тому компанія продовжує коригувати свою політику та спрямовує багато зусиль на адаптацію своєї діяльності до сьогоденних умов функціонування компанії на ринку креативних індустрій [43].

Одна з багатьох компаній, що зіткнулися з суттєвими проблемами в результаті COVID-19, «The Walt Disney Company», ймовірно, зазнала б

суттєвого погіршення своїх економічних показників, якби не впровадження та зростання потокового сервісу «Disney +» [44].

За останнє десятиліття «The Walt Disney Company» зміцнила свої позиції в індустрії засобів масової інформації та розваг і послідовно забезпечувала зростаючі доходи і прибуток. Проте, цю тенденцію не вдалося зберегти, коли світ був заблокований через глобальну пандемію [44].

У березні 2020 року «The Walt Disney Company» офіційно закрила всі свої парки і зупинила свої круїзні лінії по всьому світу, втративши сотні мільйонів доларів, що призвело до скорочення більш 28000 співробітників. Компанія також була змушена відкласти випуск кількох довгоочікуваних фільмів, і закрити магазини споживчих товарів по всьому світу. На межі краху компанія знайшла вихід із ситуації у вигляді відкриття «Disney +» [44].

В результаті обмежень споживачі проводили більше часу вдома, в результаті чого індустрія потокового мовлення демонструвала стрімке зростання. Боб Чапек, генеральний директор «The Walt Disney Company», визнав цю можливість і оголосив про велику реорганізацію «The Walt Disney Company» в жовтні 2020 року. Реорганізація спрямована на те, щоб змістити фокус компанії на «Disney +» і негайно спрямувати більшу частину ресурсів «The Walt Disney Company» на те, щоб ринкова частка «Disney +» зростала швидкими темпами [44].

Представники «The Walt Disney Company» звітували про прибутки і збитки компанії за четвертий квартал і відзначили, що рішення про спрямування ресурсів на розвиток «Disney +» виявилось стратегічно правильним, оскільки це є запорукою стабільного майбутнього компанії. Станом на кінець четвертого кварталу у послуги «Disney +» було понад 73 мільйонів передплатників» [44].

Зростання передплатників «Disney +» перевершив очікування аналітиків в 65,6 мільйона, в результаті чого акції компанії наблизилися до рекордного рівня. Акціонери також демонструють більшу підтримку нової стратегії «The Walt Disney Company» з активними інвесторами, який підтримує рішення «The

Walt Disney Company» відмовитися від піврічних дивідендів в січні 2021 року і інвестувати ці кошти в «Disney +» [44].

Потреба в «Disney +» продовжуватиме зростати, оскільки обмеження, пов'язані з COVID-19 чинять суттєвий вплив на дистриб'юторів контенту «The Walt Disney Company», а також на ціни. Крім того, тенденція до зниження відвідуваності кінотеатрів змушує «The Walt Disney Company» шукати альтернативні форми поширення, такі як потокова передача інформації. Попит на послуги платного і кабельного телебачення також різко впали, оскільки споживачі вважають недоцільним дивитися довгі рекламні оголошення і платити більше 150 доларів, коли потокові сервіси надають перегляд без реклами за невелику частину ціни [44].

Заглядаючи в майбутнє, «The Walt Disney Company» повинна активно розширюватися, щоб захопити значну частину надзвичайно конкурентного ринку потокового мовлення. Конкуренти наповнюють ринок, оскільки медіа-компанії йдуть зі сторонніх платформ і прагнуть розробити свої власні [44].

В майбутньому «The Walt Disney Company» також зможе отримати конкурентну перевагу за допомогою ESPN +, оскільки кабельне телебачення застаріє. Під час пандемії кількість глядачів кабельного телебачення різко скоротилося навіть після повернення прямих трансляцій спорту, що відкрило шлях до стрімкого зростання ESPN +. Такі конкуренти, як Netflix, не зможуть доторкнутися до ринку спортивного стрімінга, оскільки основні спортивні ліги вже уклали контракти з великими телевізійними мережами, створюючи кілька вхідних бар'єрів для розширення платформ [44].

Надаючи велику бібліотеку контенту за нижчою ціною, кількість передплатників «Disney +» продовжуватиме зростати в і потенційно може перевершити Netflix в якості майбутнього лідера галузі. «The Walt Disney Company» має велику кількість оригінального контенту. Такі компанії, як Netflix, у найближчому майбутньому будуть конкурувати з цією пропозицією, що відкриває шлях «Disney +» до зміцнення позицій на ринку потокового мовлення [44].

Розробка та запровадження такого інноваційного продукту як «Disney +» виявилася причиною утримання конкурентних позицій для «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій в той час, коли COVID-19 чинив сильний негативний вплив на традиційний бізнес. Запущений трохи більше року тому, потоковий сервіс швидко став невід'ємним компонентом майбутньої стратегії «The Walt Disney Company» – навіть після того, як пандемія припиниться і відвідувачі повернуться в парки і курорти компанії. З огляду на мінливий клімат, «Disney +» повинен захопити велику частку ринку потокового мовлення за рахунок оригінального контенту і відносно низьких цін [44].

Нами було розроблено два види прогнозу діяльності «The Walt Disney Company» на найближчі п'ять років (додаток Н). Для цього нами було взято вихідні дані за період з 2005 по 2020 роки (додаток А, додаток Б). У першому випадку до розрахунку було включено дані до 2020 року включно (рис. 3.4), в другому випадку ми включили до прогнозу дані до 2019 року (рис. 3.5).

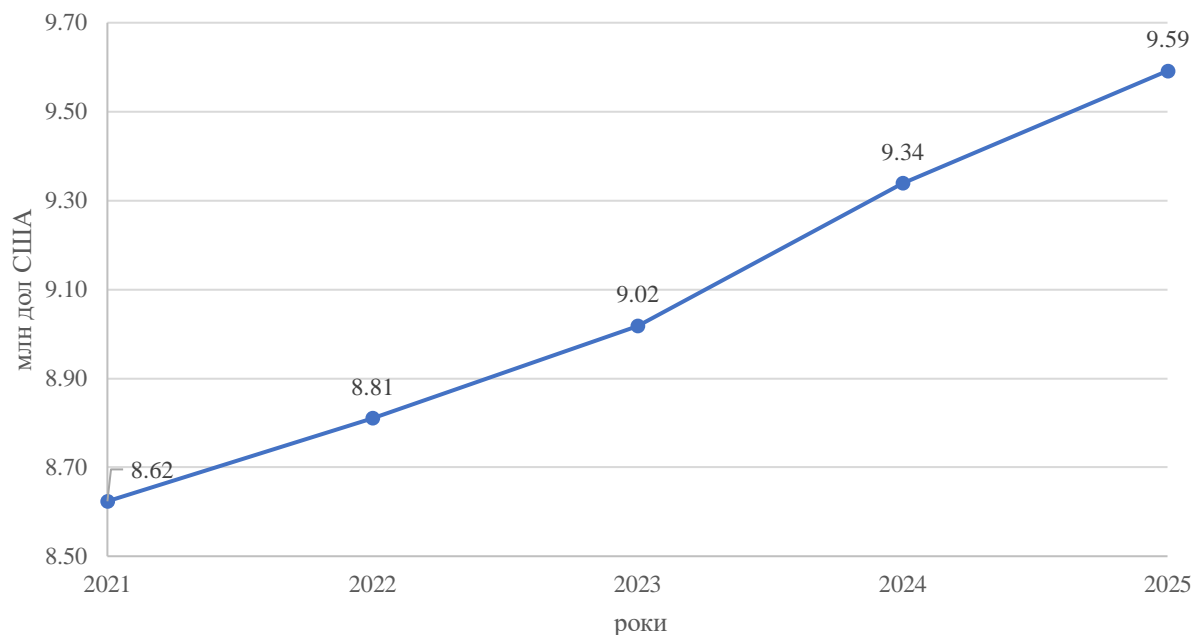


Рис. 3.4 Прогноз доходу «The Walt Disney Company» (з урахуванням даних за 2020 р.)

Джерело: складено нами на основі [24, 25].

Такий вибір даних був зумовлений тим, що другий випад передбачає не врахування у розрахунках даних за період, на який впливали непередбачувані форс-мажорні обставини, якими стали обмеження пов'язані з поширенням COVID-19 у 2020 році ц світі.

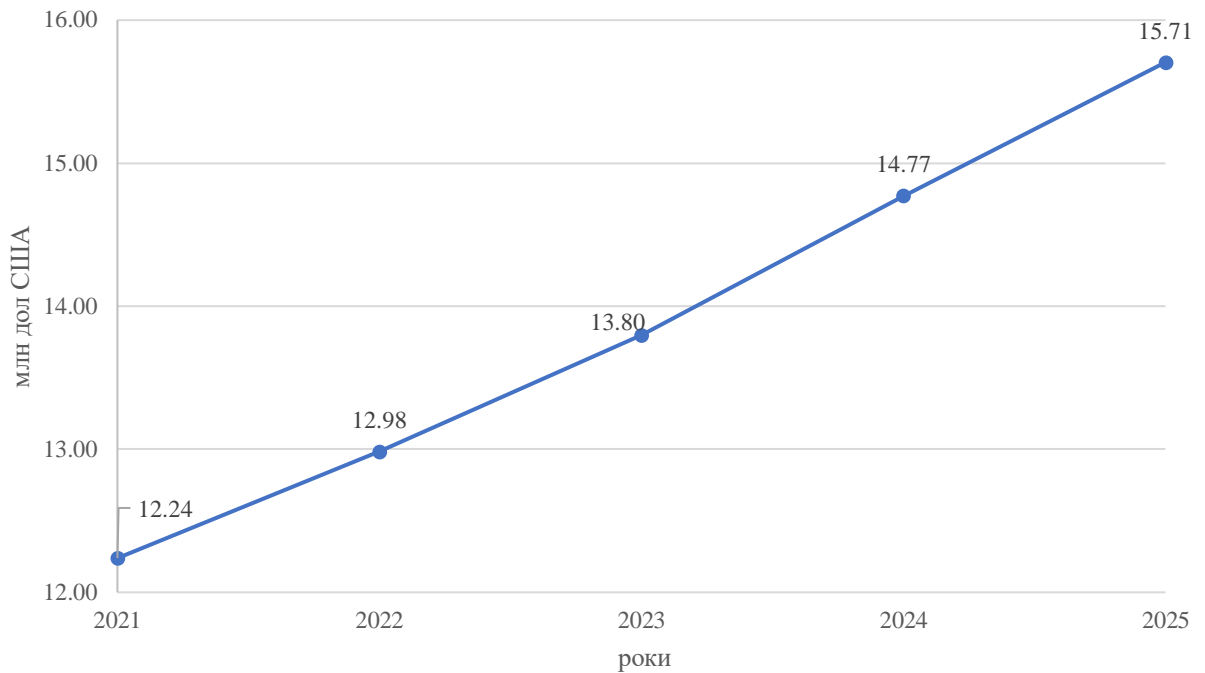


Рис. 3.5 Прогноз доходу «The Walt Disney Company» (без урахування даних за 2020 р.)

Джерело: складено нами на основі [24, 25].

Отже, зроблені нами розрахунки прогнозів в обох випадках свідчать про тенденцію до зростання доходів «The Walt Disney Company». Темп зростання у випадку першого способу прогнозування (за умови включення до розрахунку прогнозу 2020 року) буде більш повільним порівняно з другим випадком (за умови виключення 2020 року із вихідних даних при прогнозуванні). Так, бачимо, що у першому випадку дохід «The Walt Disney Company» зростатиме і досягне у 2021 році 8,62 млн дол США, тоді як при другому методі прогнозування він становитиме у тому самому періоді 12,24 млн дол США. У 2025 році за умов збереження тенденції та врахуванні впливу 2020 року дохід «The Walt Disney Company» може досягти 9,59 млн дол США.

Проте, якщо не враховувати вплив 2020 року на діяльність компанії та при збереженні тенденції дохід «The Walt Disney Company» у 2025 році міг би становити 15,71 млн дол США. Звичайно, повністю виключати вплив 2020 року на діяльність компанії не є доцільним, але врахувати те, що перед «The Walt Disney Company» відкриваються нові перспективи, які полягають у розвитку послуги «Disney +» варто, що дає можливість «The Walt Disney Company» зміцнити свої позиції на ринку креативних індустрій.

Висновки до розділу 3

Не дивлячись на те, що показник «The Walt Disney Company» не говорить про міцну позицію цієї компанії на ринку, компанія все одно залишається лідером у своїй галузі, оскільки, диверсифікує свою діяльність і має дуже різнопланові її види. Тобто конкуренти, насправді є конкурентами для «The Walt Disney Company» лише окремо за певними видами її діяльності, але вони не можуть представляти реальної загрози діяльності компанії. Спираючись на вихідні дані фінансової звітності «The Walt Disney Company», було розроблено прогноз нематеріальних активів компанії і з'ясовано, що обсяг нематеріальних активів компанії у період з 2021 до 2025 року матиме тенденцію до зростання, що свідчить і про покращення фінансового стану та зміцнення позицій компанії на ринку креативних індустрій. Розроблений варіативний прогноз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій на найближчі п'ять років свідчить про тенденцію до зростання доходів «The Walt Disney Company» Звичайно, повністю виключати вплив 2020 року на діяльність компанії не є доцільним, але врахувати те, що перед «The Walt Disney Company» відкриваються нові перспективи, які полягають у розвитку послуги «Disney +» варто, що дає можливість «The Walt Disney Company» зміцнити свої позиції на ринку креативних індустрій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Інноваційна діяльність та інвестування в ННДКР відіграють надзвичайно важливу роль у процесі підвищенні рівня конкурентоспроможності компанії, або збереження його на достатньому рівні, що підтверджується статистичними даними про діяльність провідних ТНК Європи та світу. Особливо важливого значення інноваційна діяльність набуває в умовах трансформаційних процесів в світовій економіці.

2. Ринок креативних індустрій посідає досить вагомe місце у світовій економіці. Його головною особливістю є те що креативні індустрії, як самостійна галузь, передбачає у своїй діяльності постійне новаторство, оскільки ця галузь завжди тісно пов'язана зі створенням чогось нового і із залученням до цього процесу саме креативної праці та інтелектуальної складової людини. У 2020 році на ринок креативних індустрій діяли певні негативні фактори пов'язані з обмеженнями щодо розповсюдження у світі COVID-19 і саме правильно впроваджені інновації у більшості випадків допомогли компаніям не втратити конкурентні позиції на ринку.

3. Підтримка впровадження інновацій в цілому позитивно відображається на економічній системі світу. Щодо креативної галузі, то постійне впровадження інновацій у зазначену галузь є необхідною передумовою функціонування компанії у такій галузі. Будь які нововведення потребують фінансових ресурсів, тому залучення прямих інвестицій є обов'язковим для утримання на достатньому рівні або зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку.

4. «The Walt Disney Company» є унікальною компанією на ринку креативних індустрій; її унікальність полягає насамперед в тому, що її діяльність не обмежена анімацією, кінематографом та іншими видами продуктів, які все ж таки є для компанії первинними, а розповсюджується також на такі види як, наприклад, тематичні парки розваг, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції одразу в багатьох нішах.

5. Проаналізовано особливості інноваційної діяльності компанії «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій... Таким чином ми проаналізували ступінь тісноти зв'язку між показником нематеріальних активів (інноваційності) компанії та показником її дохідності (рис. 2.1) враховуючи (у випадку r_1) і не враховуючи (у випадку r_2) форс-мажорні обставини, якими в даному випадку стали обмеження у діяльності компанії на ринку креативних індустрій, пов'язані з розповсюдженням у світі у 2020 році COVID-19.

Ступінь тісноти зв'язку між показником нематеріальних активів (інноваційності) «The Walt Disney Company» та показником її дохідності у є високим, а залежність є прямою. Тобто при зростанні показника нематеріальних активів компанії (інновційності) зростатиме і показник доходу. «The Walt Disney Company» є інноваційною компанією, вся діяльність якої базується на креативності, інтелектуальній складовій, а також технологічних інноваціях.

6. Маркетинговий аналіз «The Walt Disney Company» свідчить про досить сильні позиції компанії на ринку. Основними висновками із зазначеного аналізу є наступні: компанія застосовує нові технології для вдосконалення свого глобального бізнесу, наприклад, впровадження цифрових технологій може підвищити ефективність бізнесу та якість продукції в парках розваг та на курортах; політична підтримка посилення захисту інтелектуальної власності є зовнішнім фактором, що створює можливості для зростання, оскільки це створює більш сприятливе галузеве середовище, яке мінімізує порушення прав інтелектуальної власності; вплив цифрових технологій на виробництво фільмів є одними з факторів, що дають переваги для компанії в міжнародному промисловому середовищі; високий рівень НДДКР у галузі у поєднанні з підтримкою посилення захисту інтелектуальної власності відкриває для компанії додаткові можливості на ринку; медіамережі та тематичні парки вважаються продуктами-зірками для компанії; прибуток, який отримують тематичні парки, дуже високий, що

допомагає їм більше розширюватися та надавати нові та більш розширені послуги для споживачів; компанія постійно намагається запропонувати щось більш інноваційне у своїх тематичних парках та програмах для медіамереж; інтернет та прямий маркетинг (продукти, що продаються через мережу) компанії є знаком питання для компанії, оскільки обидва вони не змогли досягти фінансових цілей. Однак зусилля та увага можуть зробити їх головними продуктами, оскільки у них є можливість збільшення продажів, адже зараз люди використовують цифрові технології більше, ніж звичайні, і бажають легше бути в курсі цього через цифрові носії. До категорії «собаки» наразі належать інтерактивні медіа компанії (ігри) - це бізнес-сегмент, який оживляє персонажів та історії завдяки творчому та захоплюючому цифровому досвіду у понад 100 категоріях та цифрових іграх.

7. Протягом досліджуваного періоду (2018 – 2020 рр.) найвищий показник конкурентоспроможності спостерігався у Comcast Corporation 20,14, 18,97 та 17,07 відповідно у 2018, 2019 та 2020 рр., а найнижчий належав у 2018 році Fox Corporation (2,93), а у 2019 та 2020 роках - «The Walt Disney Company», що становив відповідно 9,37 та 5,83. Такі тенденції, а також не лідируючі позиції «The Walt Disney Company» пов'язані насамперед з тим, що останні роки велика частку доходу «The Walt Disney Company» отримувала саме від діяльності парків розваг (на відміну від конкурентів, які отримували дохід переважно від своєї діяльності у мережі Інтернет), діяльність яких була обмежена через міри пов'язані із розповсюдженням COVID-19.

Не дивлячись на те, що показник «The Walt Disney Company» не говорить про міцну позицію цієї компанії на ринку, компанія все одно залишається лідером у своїй галузі, оскільки, диверсифікує свою діяльність і має дуже різнопланові її види. Тобто конкуренти, яких ми проаналізували насправді є конкурентами для «The Walt Disney Company» лише окремо за певними видами її діяльності, але вони не можуть представляти реальної загрози діяльності компанії. Існує імовірність, що у найближчі роки найважливішим конкурентом для «The Walt Disney Company» стане компанія

Netflix, що буде відбуватися під впливом трансформацій діяльності «The Walt Disney Company» через вплив на неї наслідків обмежень пов'язаних з COVID-19.

8. Спираючись на вихідні дані фінансової звітності «The Walt Disney Company», було розроблено прогноз нематеріальних активів компанії і з'ясовано, що обсяг нематеріальних активів компанії у період з 2021 до 2025 року матиме тенденцію до зростання, і зросте з 71, 16 млн дол США у 2021 році до 94,69 млн дол США у 2025 році, що свідчить і про покращення фінансового стану та зміцнення позицій компанії на ринку креативних індустрій.

9. Розроблений варіативний прогноз діяльності «The Walt Disney Company» на ринку креативних індустрій на найближчі п'ять років свідчить про тенденцію до зростання доходів «The Walt Disney Company» (як у випадку включення до розрахунків кризового 2020 року, так і у випадку виключення його з розрахунків). Темп зростання у випадку першого способу прогнозування (за умови включення до розрахунку прогнозу 2020 року) буде більш повільним порівняно з другим випадком (за умови виключення 2020 року із вихідних даних при прогнозуванні). Звичайно, повністю виключати вплив 2020 року на діяльність компанії не є доцільним, але врахувати те, що перед «The Walt Disney Company» відкриваються нові перспективи, які полягають у розвитку послуги «Disney +» варто, що дає можливість «The Walt Disney Company» зміцнити свої позиції на ринку креативних індустрій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств // В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова, О. Г. Цвик / Інвестиції: практика та досвід. – № 4. – 2017. – С. 5 – 8.
2. Головчук Ю. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку // Ю. О. Головчук, Г. О. Пчелянська / Економіка та держава. – № 3. – 2020. – С. 66 – 70
3. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: The Free Press. – 1980. – P. 383 – 387.
4. Паневник Т. М. Інноваційна спрямованість діяльності транснаціональних корпорацій // Т. М. Паневник / Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузових і регіональних суспільних систем» – С. 371 – 373.
5. Побоченко Л. М. Оцінка інноваційних позицій тнк розвинених країн світу // Л. М. Побоченко / Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. – № 4. – 2019. – С. 91 – 103.
6. Шкарлет С. Особливості взаємодії креативних індустрій та фінансових установ // С. Шкарлет, М. Дубина / Проблеми і перспективи економіки та управління. - №1 (17). – 2019. – С. 207 – 218.
7. Kuksa, I. M., Pietukhova, T. O. Kreatyvna ekonomika yak element innovatsiinoi ta stiikoi stratehii rozvytku Ukrainy [The creative economy as an element of innovative and sustainable development strategy of Ukraine]. Efektyvna ekonomika – Effective economy, . – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6554>.

8. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. Економіка та суспільство. 2018. № 18. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/18_ukr/10.pdf (дата звернення: 10.11.2019).
9. Карасьова Н. А. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку // Н. А. Карасьова / Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. – №3. – 2019. – С. 110 – 120.
10. Кузнецова Н. Б. Сучасний стан та перспективи розвитку креативних індустрій за умов пандемії COVID-19 // Н. Б. Кузнецова / Стратегія економічного розвитку України. – №46. – 2020. – С. 168 – 180.
11. UNCTADstat [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
12. EUROSTAT [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://ec.europa.eu/eurostat>
13. Варшава О. В. // О. В. Варшава, Н. В. Дідик / Роль креативних індустрій у процесі інноваційного розвитку економіки України. - Науковий вісник Ужгородського Університету. – № 2(52). – 2018. – С. 37 – 41
14. Смагло О. В. Інноваційно-інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій // О. В. Смагло / Причорноморські економічні студії. – № 26. – 2018. – С. 33 – 36
15. Ушкаренко Ю. В. Креативні кластери як форма кооперації в креативних індустріях європейського союзу // Ю. В. Ушкаренко, А. В. Чмут, К. М. Синякова / Науковий вісник Херсонського державного університету. - №36. – 2019. – С. 26 - 31.
16. UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу:

https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/cultural_diversity.shtml
(accessed 10 November 2019)

17. Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/952_008 (accessed 10 November 2019).

18. Данько Т. В. Особливості інвестування в креативних індустріях / Данько Т. В., Пелюхня П. Р. // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: матеріали 11-ї міжн. наук.-практ. конф.; 26-29 листопада 2018 року. – Харків. – с. 51-53.

19. Щеглюк С. Д. Особливості розвитку креативної індустрії України: перспективні форми просторової організації // С. Д. Щеглюк. – Регіональна економіка. – 2017. – Випуск 6. – (128) – С. 143 – 150.

20. История бренда Walt Disney [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://investim.guru/journal/istoriya-brenda-walt-disney>

21. Бізнес-авангард. Як інноваціям виграти битву проти системи[Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/yakisniy-biznes-navishcho-kompaniyam-vprovadzhuвати-innovaciji-50022038.html>

22. Инновационные разработки Disney Research: от роботов до видеомонтажа [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://zoom.cnews.ru/publication/item/54382>

23. ‘Innovation is a dirty word’: contesting innovation in the creative industries [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286632.2016.1268134>

24. Investing. Walt Disney Company. Balance Sheet [Електронний ресурс]. . – Режим доступу до ресурсу: – <https://www.investing.com/equities/disney-balance-sheet>

25. Investing. Walt Disney Company. Income Statement [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investing.com/equities/disney-income-statement>

26. Disney Goodwill and Intangible Assets 2006-2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DIS/disney/goodwill-intangible-assets-total>

27. Walt Disney Company PESTEL/PESTLE Analysis & Recommendations [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <http://panmore.com/walt-disney-company-pestel-pestle-analysis-recommendations>

28. Walt Disney Company SWOT Analysis & Recommendations [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <http://panmore.com/walt-disney-company-swot-analysis-recommendations>

29. BCG Matrix of Walt Disney [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://bcgmatrixanalysis.com/bcg-matrix-of-walt-disney/>

30. Investing. Fox Corporation. Balance sheet. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investing.com/equities/fox-corp-b-balance-sheet>

31. Investing. Fox Corporation. Income Statement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investing.com/equities/fox-corp-b-income-statement>

32. Investing. Sony Corporation. Balance Sheet. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investing.com/equities/sony-corp.-balance-sheet>

33. Investing. Sony Corporation. Income statement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: – <https://www.investing.com/equities/sony-corp.-income-statement>

34. Investing. Comcast Corporation. Balance Sheet. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: – <https://www.investing.com/equities/comcast-corp-new-balance-sheet>

35. Investing. Comcast corporation. Income statement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investing.com/equities/comcast-corp-new-income-statement>

36. Investing. Netflix. Balance sheet. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investing.com/equities/netflix,-inc.-balance-sheet>

37. Investing. Netflix. Income Statement. [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investing.com/equities/netflix,-inc.-income-statement>

39. Disney Competitors [Электронный ресурс]. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.marketing91.com/disney-competitors/>

40. The 5 Disney Parks Innovations We'd Like to See Next! [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://allears.net/2020/04/29/the-5-disney-parks-innovations-wed-like-to-see-next/>

41. Seven Technologies We Can't Wait for Disney to Bring to its Parks 2020. – Режим доступа до ресурсу: [Электронный ресурс]. – <https://allears.net/2020/07/21/seven-technologies-we-cant-wait-for-disney-to-bring-to-its-parks/>

42. Where Will Disney Be in 5 Years? [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.fool.com/investing/2020/02/23/where-will-disney-be-in-5-years.aspx>

43. 20 VIDEOS From Disney's Animal Kingdom Today! [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.disneyfoodblog.com/2020/09/11/>

44. Disney's Future becomes its Present [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://mcgillbusinessreview.com/articles/disneys-future-becomes-its-present>

45. Netflix [Электронный ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Netflix>

Додаток А

Баланс «The Walt Disney Company»

Period Ending:	2020 03/10	2019 20/02	2018 20/03	2017 03/05
Total Current Assets +	30251	28124	16629	19089
Cash and Short-Term Investments	17914	5418	4150	4017
Cash	-	-	-	-
Cash & Equivalents	17914	5418	4150	4017
Short-Term Investments	-	-	-	-
Total Receivables, Net	12708	15481	6034	6633
Accounts Receivable - Trade, Net	10873	12567	6076	7026
Total Inventory	1583	1849	1392	1373
Prepaid Expenses	-	-	476	445
Other Current Assets, Total	3046	8578	1473	1421
Total Assets +	211549	193864	66598	95789
Property/Plant/Equipment, Total - Net	35126	31603	26540	25906
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	71643	64010	60304	57443
Accumulated Depreciation, Total	-36517	-32415	-33764	-31537
Goodwill, Net	77689	80290	31269	31426
Intangibles, Net	44195	48025	14700	14176
Long-Term Investments	3503	3224	2699	3202
Note Receivable - Long-Term	-	-	1828	1088
Other Long-Term Assets, Total	4385	4715	1437	702
Other Assets, Total	-	-	-	-
Total Current Liabilities +	29028	31341	17660	19595
Accounts Payable	12663	13778	6503	6390
Payable/Accrued	18001	17942	9479	-
Accrued Expenses	3672	3010	2189	1519
Notes Payable/Short-Term Debt	-	-	-	-
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	5748	8857	3790	6173
Other Current Liabilities, Total	4545	5806	5378	5114
Total Liabilities +	117986	105107	48629	54374
Total Long-Term Debt	62188	38129	17084	19119
Long-Term Debt	52917	38129	17084	19119
Capital Lease Obligations	271	-	-	-
Deferred Income Tax	7288	7902	3109	4380
Minority Interest	13029	13975	5182	4037
Other Liabilities, Total	18903	13760	6590	6343
Total Equity +	93563	88677	46773	41315
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non-Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	54497	53907	36779	36248
Additional Paid-in Capital	-	-	-	-
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	30315	42494	62679	72006
Treasury Stock - Common	907	907	67588	64011
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	-2	15	8
Other Equity, Total	-3222	-6615	-3112	-3536
Total Liabilities & Shareholders' Equity	211549	193864	66598	95789
Total Common Shares Outstanding	1781	1781	1500	1500
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

* in millions of USD (except for per share items)

Джерело: [24].

Додаток Б

Звіт про фінансові результати «The Walt Disney Company»

Period Ending:	2020 03/10	2019 28/09	2018 29/09	2017 30/09
Total Revenue ▼	65388	69607	59434	55137
Revenue	65388	69607	59434	55137
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	43880	42061	32726	30306
Gross Profit	21508	27546	26708	24831
Total Operating Expenses ▼	67329	55169	44589	41284
Selling/General/Admin. Expenses, Total	12369	11549	8860	8176
Research & Development	-	-	-	-
Depreciation / Amortization	5345	4167	3011	2782
Interest Expense (Income) - Net Operating	-	-	-	-
Unusual Expense (Income)	5735	-2608	-8	20
Other Operating Expenses, Total	-1038	-4357	-601	-
Operating Income	-1941	14438	14845	13853
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	198	-543	-876	-65
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	28	560	-
Other, Net	-	-	-	-
Net Income Before Taxes	-1743	13923	14729	13788
Provision for Income Taxes	699	3060	3363	4422
Net Income After Taxes	-2442	10863	11366	9366
Minority Interest	-390	-472	-468	-386
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S. GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	-2832	10391	10898	8980
Total Extraordinary Items	-32	663	1700	-
Net Income	-2864	11054	12598	8980
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	-2832	10391	10898	8980
Dilution Adjustment	-	-	-	-
Diluted Net Income	-2864	11054	12598	8980
Diluted Weighted Average Shares	1808	1686	1507	1578
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	-1.57	6.24	7.23	5.69
DPS - Common Stock Primary Issue	0.88	1.76	1.68	1.56
Diluted Normalized EPS	2.15	5	6.94	5.7

* In Millions of USD (except for per share items)

Джерело: [25].

Додаток В

Розрахунок коефіцієнту кореляції між показником нематеріальних активів «The Walt Disney Company» та показником загального доходу «The Walt Disney Company»

B9						
	A	B	C	D	E	F
1						
2		2017	2018	2019	2020	
3	Нематеріальні активи, млн дол США	14476	14700	46025	44195	
4	Загальний дохід, млн дол США	55137	59434	69607	65388	
5						
6						
7						
8						
9	r (2017-2020)	0,934979				
10						
11						
12	r (2017-2019)	0,959059				
13						

B12						
	A	B	C	D	E	F
1						
2		2017	2018	2019	2020	
3	Нематеріальні активи, млн дол США	14476	14700	46025	44195	
4	Загальний дохід, млн дол США	55137	59434	69607	65388	
5						
6						
7						
8						
9	r (2017-2020)	0,934979				
10						
11						
12	r (2017-2019)	0,959059				
13						

Джерело: [24, 25].

Додаток Г

Баланс «Sony Corporation»

Period Ending:	2020 3/31/20	2019 3/31/19	2018 3/31/18	2017 3/31/17
Total Current Assets -	5235185	5248812	5178096	5355722
Cash and Short-Term Investments:	3360129	2794811	2702930	2015683
Cash	-	-	-	-
Cash & Equivalents	1512957	1470073	1566329	360142
Short-Term Investments	1847772	1324538	1176601	1053441
Total Receivables, Net:	1191028	1289422	1203485	1177443
Accounts Receivable - Trade, Net	1002920	1066802	1012779	953811
Total Inventory	569683	853278	882937	840035
Prepaid Expenses:	594021	509301	516744	520981
Other Current Assets, Total	-	-	-	-
Total Assets -	23039343	20961586	19095538	17992598
Property/Plant/Equipment, Total - Net:	1301254	777053	739470	759199
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	2935758	2372739	2576604	2625305
Accumulated Depreciation, Total	1634505	1595686	1837339	1867106
Goodwill, Net	783886	786532	530492	522034
Intangibles, Net	966310	917988	527188	594185
Long-Term Investments	12734132	11724651	10756059	10111793
Notes Receivable - Long-Term	-	-	-	-
Other Long-Term Assets, Total	1578614	1540752	1306254	1328119
Other Assets, Total	-	-	-	-
Total Current Liabilities -	6240443	6075615	5920541	5221739
Accounts Payable	380810	482124	468560	536600
Payable/Account	-	-	-	-
Accrued Expenses	88942	-	-	-
Notes Payable/Short-Term Debt	510176	516618	496093	454655
Current Port. of LT Debt/Capital Leases:	29807	172451	225522	53024
Other Current Liabilities, Total	4950708	4796612	4430376	4183760
Total Liabilities -	18914637	17236309	16086172	15183310
Total Long-Term Debt:	634900	566372	523451	601482
Long-Term Debt	592832	532760	504005	657390
Capital Lease Obligations	42134	36612	39446	24072
Deferred Income Tax	549638	531421	496663	632824
Minority Interest	671956	699114	669001	650234
Other Liabilities, Total	10817096	9256437	8718316	8177051
Total Equity -	41253006	37465777	29075666	24872448
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non-Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	880214	874291	865678	860645
Additional Paid-in Capital	1286719	1266674	1262577	1270337
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	2788858	2005586	1680387	985368
Treasury Stock - Common	(232503)	(104704)	(4590)	(4335)
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	163164	136035	126191	136635
Other Equity, Total	(744144)	(745705)	(742937)	(745804)
Total Liabilities & Shareholders' Equity	23039343	20961586	19095538	17992598
Total Common Shares Outstanding	1220.18	1290.75	1285.43	1282.69
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

* In millions of JPY (except for per share items)

Джерело: [32].

Додаток Д

Звіт про фінансові результати «Sony Corporation»

Period Ending:	2020 31/03	2019 31/03	2018 31/03	2017 31/03
Total Revenue ▼	8259885	8665687	8543982	7603250
Revenue	8259885	8665687	8543982	7603250
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	5425759	5781994	5771904	5215698
Gross Profit	2834126	2883693	2772078	2387552
Total Operating Expenses ▼	7434606	7771452	7814077	7322177
Selling/General/Admin. Expenses, Total	1502625	1576825	1583197	1505958
Research & Development	499290	481202	458518	447456
Depreciation / Amortization	-	-	-	-
Interest Expense (Income) - Net Operating	-22438	1442	-38182	-3563
Unusual Expense (Income)	30855	-70011	38640	119698
Other Operating Expenses, Total	-1495	-71568	4072	36932
Operating Income	825279	894235	729905	281073
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-18601	116549	-22899	-25041
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-	-	-
Other, Net	-7228	884	-7957	-4413
Net Income Before Taxes	799450	1011648	699049	251619
Provision for Income Taxes	177190	45098	151770	124058
Net Income After Taxes	622260	966550	547279	127561
Minority Interest	-40069	-50279	-56485	-54272
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S. GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	582191	916271	490794	73289
Total Extraordinary Items	-	-	-	-
Net Income	582191	916271	490794	73289
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	582191	916271	490794	73289
Dilution Adjustment	-	-	-	-
Diluted Net Income	582191	916271	490794	73289
Diluted Weighted Average Shares	1262.26	1294.65	1292.42	1288.34
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	461.23	707.74	379.75	56.89
DPS - Common Stock Primary Issue	45	35	27.5	20
Diluted Normalized EPS	465.03	656.07	403.15	103.99

* In Millions of JPY (except for per share items)

Джерело: [33].

Додаток Е

Баланс «Fox Corporation»

Period Ending	2020 2020	2019 2019	2018 2018	2017 2017
Total Current Assets -	7488	6478	5680	2807
Cash and Short Term Investments	4645	3234	2500	19
Cash	-	-	-	-
Cash & Equivalents	4645	3234	2500	19
Short Term Investments	-	-	-	-
Total Receivables, Net	1693	1967	1833	1693
Accounts Receivable - Trade, Net	1693	1967	1833	1693
Total Inventory	656	1129	1180	1052
Prepaid Expenses	-	-	-	-
Other Current Assets, Total	97	148	67	43
Total Assets -	21750	19509	13121	10348
Property/Plant/Equipment, Total - Net	2037	1313	1165	1123
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	3650	3080	2827	2693
Accumulated Depreciation, Total	-1613	-1767	-1662	-1570
Goodwill, Net	3409	2691	2747	2750
Intangibles, Net	3198	2951	2866	3121
Long Term Investments	618	928	275	54
Notes Receivable - Long Term	-	-	-	-
Other Long Term Assets, Total	5002	4500	481	493
Other Assets, Total	-	-	-	-
Total Current Liabilities -	1906	1712	1759	2042
Accounts Payable	485	514	360	478
Payables/Accrued	1906	-	-	-
Accrued Expenses	1029	835	530	495
Notes Payable/Short Term Debt	-	-	-	-
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	-	-	-	-
Other Current Liabilities, Total	392	363	849	1069
Total Liabilities -	11668	9902	3527	4255
Total Long Term Debt	7946	6751	-	-
Long Term Debt	7946	6751	-	-
Capital Lease Obligations	-	-	-	-
Deferred Income Tax	-	-	1071	1554
Minority Interest	322	200	275	154
Other Liabilities, Total	1462	669	422	505
Total Equity -	10091	9607	9594	6093
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	8	7	9513	6162
Additional Paid-in Capital	4831	4091	-	-
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	674	357	-	-
Treasury Stock - Common	-	-	-	-
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	-	-	-
Other Equity, Total	-17	-308	81	-64
Total Liabilities & Shareholders' Equity	21750	19509	13121	10348
Total Common Shares Outstanding	604.69	620.6	620.6	620.6
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

* (in Millions of USD) (except for per share items)

Джерело: [30].

Додаток Ж

Звіт про фінансові результати «Fox Corporation»

Period Ending:	2020 30/06	2019 30/06	2018 30/06	2017 30/06
Total Revenue *	12303	11389	10153	9921
Revenue	12303	11389	10153	9921
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	7807	7327	6505	6100
Gross Profit	4496	4062	3648	3821
Total Operating Expenses *	10472	9229	7916	7655
Selling/General/Admin. Expenses, Total	1741	1419	1209	1092
Research & Development	-	-	-	-
Depreciation / Amortization	258	212	171	169
Interest Expense (Income) - Net Operating	-	-	-	-
Unusual Expense (Income)	666	271	31	294
Other Operating Expenses, Total	-	-	-	-
Operating Income	1831	2160	2237	2266
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-320	106	-	-
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-	-	-
Other, Net	-47	-42	-67	-25
Net Income Before Taxes	1464	2224	2170	2241
Provision for Income Taxes	402	581	549	832
Net Income After Taxes	1062	1643	1621	1409
Minority Interest	-63	-48	-41	-37
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S. GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	999	1595	1580	1372
Total Extraordinary Items	-	-	607	-
Net Income	999	1595	2187	1372
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	999	1595	1580	1372
Dilution Adjustment	-	-	-	-
Diluted Net Income	999	1595	2187	1372
Diluted Weighted Average Shares	616	621	620.6	620.6
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	1.62	2.57	2.55	2.21
DPS - Common Stock Primary Issue	0.46	0.23	-	-
Diluted Normalized EPS	2.41	2.89	2.58	2.51

* In Millions of USD (except for per share items)

Джерело: [31].

Додаток 3

Баланс «Comcast Corporation»

Period Ending	2020 31/12	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12
Total Current Assets -	26741	25300	21848	18343
Cash and Short Term Investments	11740	5500	3614	3428
Cash	-	-	-	-
Cash & Equivalents	11740	5500	3614	3428
Short Term Investments	-	-	-	9
Total Receivables, Net	11466	11292	11104	8834
Accounts Receivable - Trade, Net	11466	11292	11104	8834
Total Inventory	-	-	-	-
Prepaid Expenses	-	-	-	-
Other Current Assets, Total	3535	6000	6000	4081
Total Assets -	273889	260414	251684	187452
Property/Plant/Equipment, Total - Net	55775	52360	44437	30470
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	110167	105699	95743	80386
Accumulated Depreciation, Total	-54392	-53339	-51306	-49916
Goodwill, Net	70659	68725	66154	35780
Intangibles, Net	108094	104428	105560	84584
Long Term Investments	8287	7683	7683	6931
Note Receivable - Long Term	1091	1337	1099	-
Other Long Term Assets, Total	3228	3491	4603	4354
Other Assets, Total	-	-	-	-
Total Current Liabilities -	28798	30290	27903	21993
Accounts Payable	-	-	-	-
Payables/Accrued	11368	10626	8494	5908
Accrued Expenses	11323	12248	12529	8264
Notes Payable/Short Term Debt	-	-	-	-
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	3146	4452	4098	5134
Other Current Liabilities, Total	2903	3768	2182	1587
Total Liabilities -	183548	180608	180071	119546
Total Long Term Debt	105782	102931	107345	59422
Long Term Debt	105782	102931	107345	59422
Capital Lease Obligations	-	-	-	-
Deferred Income Tax	25051	26180	27589	34259
Minority Interest	2695	2520	2205	2200
Other Liabilities, Total	18222	16795	15329	13572
Total Equity -	90323	82726	71613	68056
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	54	54	54	55
Additional Paid-in Capital	39464	36447	37481	37397
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	56438	50695	41683	35202
Treasury Stock - Common	-7517	-7517	-7517	-7517
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	8	3	-43
Other Equity, Total	1886	1041	-371	422
Total Liabilities & Shareholders' Equity	273889	260414	251684	187400
Total Common Shares Outstanding	4390.66	4553.03	4525.96	4644.51
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

* In Millions of USD (except for per share items).

Джерело: [34].

Додаток І

Звіт про фінансові результати «Comcast Corporation»

Period Ending:	2020 31/12	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12
Total Revenue ▼	103564	108942	94507	85029
Revenue	103564	108942	94507	85029
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	33121	34440	29692	25355
Gross Profit	70443	74502	64815	59674
Total Operating Expenses ▼	86071	87817	75498	67011
Selling/General/Admin. Expenses, Total	39794	40244	35005	31718
Research & Development	-	-	-	-
Depreciation / Amortization	13100	12953	11017	10130
Interest Expense (Income) - Net Operating	-	-	-	-
Unusual Expense (Income)	56	180	-216	-192
Other Operating Expenses, Total	-	-	-	-
Operating Income	17493	21125	19009	18018
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-3687	-4416	-4093	-2996
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-	-	-
Other, Net	259	287	326	331
Net Income Before Taxes	14065	16996	15242	15353
Provision for Income Taxes	3364	3673	3360	5113
Net Income After Taxes	10701	13323	11882	10240
Minority Interest	-167	-266	-131	-187
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S. GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	10534	13057	11751	10053
Total Extraordinary Items	-	-	-20	12682
Net Income	10534	13057	11731	22735
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	10534	13057	11751	10053
Dilution Adjustment	-	-	-	-
Diluted Net Income	10534	13057	11731	22735
Diluted Weighted Average Shares	4624	4610	4640	4786
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	2.28	2.83	2.53	2.1
DPS - Common Stock Primary Issue	0.92	0.84	0.76	0.63
Diluted Normalized EPS	2.29	2.92	2.54	2.1

* In Millions of USD (except for per share items)

Джерело: [35].

Додаток К

Баланс компанії «Netflix»

Period Ending:	2020 31/12	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12
Total Current Assets »	9761.58	6178.5	9694.14	7669.97
Cash and Short Term Investments	8205.55	5016.44	3794.48	2822.8
Cash	3331.86	3103.53	2572.68	-
Cash & Equivalents	4873.69	1914.91	1221.8	2822.8
Short Term Investments	-	-	-	-
Total Receivables, Net	1352.99	979.07	5720.82	4310.93
Accounts Receivables - Trade, Net	610.82	454.4	5513.9	4310.93
Total Inventory	-	-	-	-
Prepaid Expenses	203.04	181	178.83	-
Other Current Assets, Total	1556.03	1160.07	748.47	538.25
Total Assets »	39280.36	33975.71	25974.4	19012.74
Property/Plant/Equipment, Total - Net	2997.91	2097.22	418.28	319.4
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	3492.7	2513.23	786.8	641.22
Accumulated Depreciation, Total	-494.79	-416	-368.52	-321.81
Goodwill, Net	-	-	-	-
Intangibles, Net	25383.95	24504.57	14951.14	10371.08
Long Term Investments	-	-	-	-
Note Receivable - Long Term	-	-	-	-
Other Long Term Assets, Total	1136.92	1195.42	910.84	652.31
Other Assets, Total	-	-	-	-
Total Current Liabilities »	7805.78	6855.7	6487.32	5466.31
Accounts Payable	5085.72	5087.91	5244.55	4532.6
Payable/Accrued	-	-	-	-
Accrued Expenses	1102.2	843.04	481.87	315.09
Notes Payable/Short Term Debt	-	-	-	-
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	499.88	-	-	-
Other Current Liabilities, Total	1117.99	924.75	760.9	618.62
Total Liabilities »	28215.12	26393.56	20735.63	15430.79
Total Long Term Debt	15809.09	14759.26	10360.06	6528.93
Long Term Debt	15809.09	14759.26	10360.06	6499.43
Capital Lease Obligations	-	-	28	29.5
Deferred Income Tax	-	-	-	-
Minority Interest	-	-	-	-
Other Liabilities, Total	4600.24	4778.6	3886.26	3435.54
Total Equity »	11065.24	7582.16	5238.77	3581.96
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	-	-	-	-
Common Stock, Total	3447.7	2793.93	2315.99	1871.4
Additional Paid-In Capital	-	-	-	-
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	7573.14	4811.75	2942.38	1731.12
Treasury Stock - Common	-	-	-	-
ESOP Debt Guarantee	-	-	-	-
Unrealized Gain (Loss)	-	-	-	-
Other Equity, Total	44.4	-23.52	-19.58	-20.58
Total Liabilities & Shareholders' Equity	39280.36	33975.71	25974.4	19012.74
Total Common Shares Outstanding	442.9	438.81	436.6	433.39
Total Preferred Shares Outstanding	-	-	-	-

* In Millions of USD (except for per share items)

Джерело: [36].

Додаток Л

Звіт про фінансові результати компанії «Netflix»

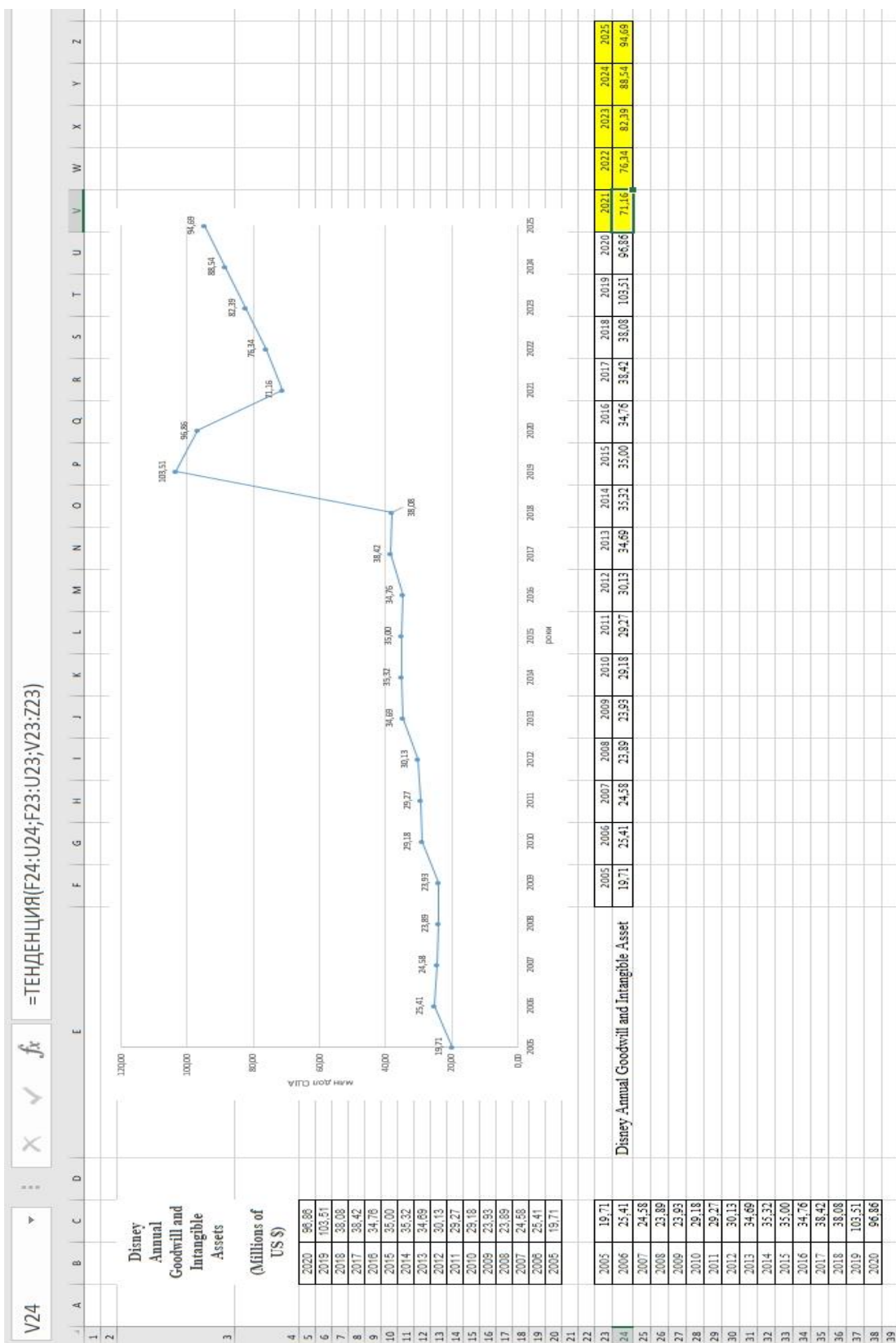
Period Ending:	2020 31/12	2019 31/12	2018 31/12	2017 31/12
Total Revenue ▾	24996.06	20156.45	15794.34	11692.71
Revenue	24996.06	20156.45	15794.34	11692.71
Other Revenue, Total	-	-	-	-
Cost of Revenue, Total	14175.32	12440.21	9967.54	7659.67
Gross Profit	10820.74	7716.23	5826.8	4033.05
Total Operating Expenses ▾	20410.77	17552.19	14189.11	10854.03
Selling/General/Admin. Expenses, Total	3304.85	3566.83	2999.76	2141.59
Research & Development	1829.6	1545.15	1221.81	1052.78
Depreciation / Amortization	-	-	-	-
Interest Expense (Income) - Net Operating	-	-	-	-
Unusual Expense (Income)	1101	-	-	-
Other Operating Expenses, Total	-	-	-	-
Operating Income	4585.29	2604.25	1605.23	838.68
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	-1385.94	-542.02	-378.77	-353.36
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-	-	-
Other, Net	-	-	-	-
Net Income Before Taxes	3199.35	2062.23	1226.46	485.32
Provision for Income Taxes	525.15	322.85	44.12	-152.71
Net Income After Taxes	2674.2	1739.38	1182.34	638.03
Minority Interest	-	-	-	-
Equity In Affiliates	-	-	-	-
U.S GAAP Adjustment	-	-	-	-
Net Income Before Extraordinary Items	2674.2	1739.38	1182.34	638.03
Total Extraordinary Items	87.19	127.53	28.9	-79.1
Net Income	2761.39	1866.92	1211.24	558.93
Total Adjustments to Net Income	-	-	-	-
Income Available to Common Excluding Extraordinary Items	2674.2	1739.38	1182.34	638.03
Dilution Adjustment	-	-	-	-
Diluted Net Income	2761.39	1866.92	1211.24	558.93
Diluted Weighted Average Shares	454.21	451.76	451.24	446.81
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	5.89	3.85	2.62	1.43
DPS - Common Stock Primary Issue	-	-	-	-
Diluted Normalized EPS	7.91	3.85	2.62	1.43

* In Millions of USD (except for per share items)

Джерело: [37].

Додаток М

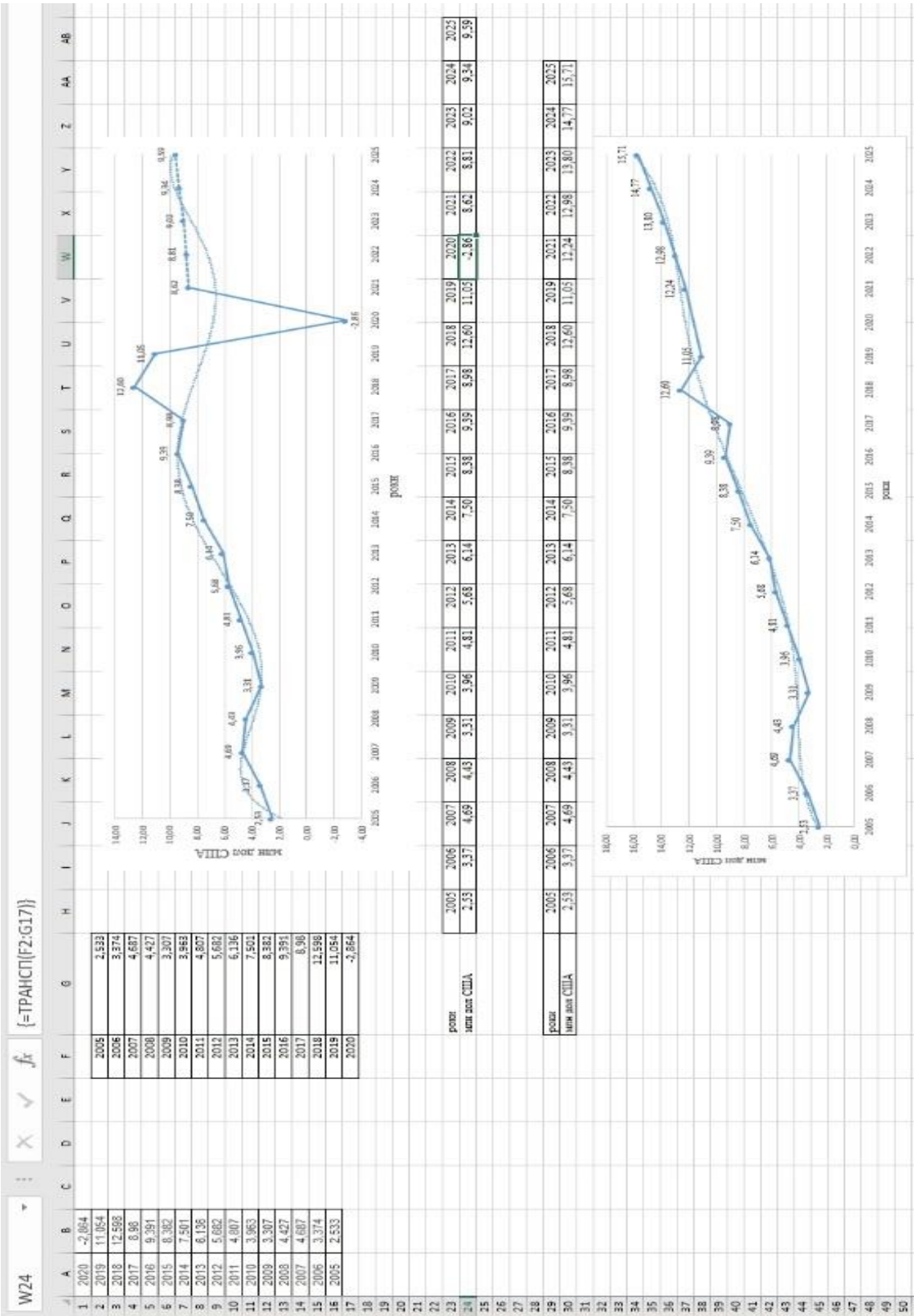
Розрахунок прогнозу нематеріальних активів «The Walt Disney Company»



Джерело: [24, 25].

Додаток Н

Розрахунок прогнозу доходів «The Walt Disney Company»



Джерело: [24, 25].